

Illustration supplémentaire chapitre 6

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 6.3 : Les synergies attendues des acquisitions

Beaucoup d'entreprises affirment que les synergies constituent une des justifications des fusions et acquisitions.

Primedia et About.com

En décembre 2000, le portail Internet About.com fut acquis par Primedia, un éditeur américain de magazines. Avec plus de 50 000 sujets couverts et 60 millions de connexions mensuelles, About.com était le septième site le plus visité sur Internet. Primedia publiait 220 magazines – dont des périodiques et des revues professionnelles – et possédait un réseau de télévision et 200 sites Internet.

Le P-DG de Primedia, Thomas Rogers, affirma : « La fusion entre Primedia et About.com instaure le modèle dominant pour l'intégration entre les médias spécialisés de nouvelle génération et les médias spécialisés traditionnels, ce qui permet de cibler des clientèles très précises [...] Primedia est le leader des médias traditionnels en ce qui concerne les niches de lectorat et d'audience télévisée. De son côté, About.com est le leader dans la diffusion de contenus ciblés. Il s'agit du rapprochement le plus porteur de synergies que nos deux entreprises pouvaient imaginer, qui donne naissance à un modèle d'un nouveau genre, qu'aucun concurrent ne pourra égaler. »

Au travers de cette fusion, Primedia envisageait de tirer avantage du marketing croisé et du partage des contenus. Thomas Rogers affirmait qu'au-delà de ces bénéfices sur les niches de marché, les synergies permettraient également de dégager de substantielles économies. Des gains seraient notamment obtenus en « mobilisant les 1 600 commerciaux et les 60 000 annonceurs de Primedia sur le développement des sites de About.com [et] en diffusant des abonnements aux magazines de Primedia sur ces sites ». Les synergies de coût résulteraient de la réduction des dépenses de marketing de About.com et de la diminution significative des investissements de Primedia sur Internet.

Tata Tetley

En mars 2000, Tata Tea, le plus gros producteur de thé en Inde, acquit le groupe Tetley, la deuxième marque de thé au monde. Selon le vice-président de Tata Tea, M. Kumar, « les synergies permettront d'obtenir un leader global ». Tata devait approvisionner Tetley en matière première pour la réalisation des sachets. Réciproquement, Tata était censé profiter des compétences de Tetley en termes de composition de mélanges, d'emballage, de gestion des stocks, de contrôle des coûts et de distribution.

M. Kumar affirmait que dans une industrie où la marque constituait un facteur clef de succès, l'expertise de Tetley en termes de développement de produit et de marketing permettrait à Tata d'augmenter sa part de marché et de créer plus de valeur. Les activités de Tata bénéficieraient également des procédures de management standardisées de Tetley, notamment les normes de qualité et le suivi de la clientèle. Les deux organisations suivraient la même stratégie globale, leurs forces combinées permettant d'exploiter les opportunités existantes ou d'en créer de nouvelles.

Le niveau d'expertise et l'intégration verticale obtenus par cette acquisition devaient permettre à Tata de s'implanter avec succès dans le monde entier. Grâce à la marque globale Tetley et à d'autres marques locales, Tata proposerait un portefeuille de plus de 100 variétés de thé, ce qui lui permettrait d'obtenir une part de marché conséquente sur de multiples marchés.

Sources : B. Quint, « About.com acquired by Primedia: sin or synergy? », *Information Today*, décembre 2000, vol. 17, no. 11, p. 22 ; K. Merchant, « Tata may have swallowed Tetley but “tea folk” will remain », *The Financial Times*, 28 février 2000, p. 26.

Préparé par Urmilla Lawson, Graduate Business School de l'université de Strathclyde.

Questions

1. Que devraient faire les directions générales pour assurer la concrétisation des synergies décrites ci-dessus ?
2. Qu'est-ce qui pourrait empêcher la concrétisation de ces synergies ?