

**Deloitte.**



**Croissance sur  
fond d'incertitude**

Perspectives sur les F&A dans  
le secteur de la consommation

---

Introduction	1
La situation demeure équilibrée, mais des nuages se profilent à l'horizon	2
Pressions à court terme	3
Tendances à long terme	4
Partir du bon pied	5

---

# Introduction

La pandémie a fait bien plus que perturber des vies : elle a bouleversé le secteur de la consommation et accéléré les tendances qui redessinent l'espace, à savoir la numérisation et la vente directe au consommateur. D'une certaine manière, cette perturbation a créé un environnement plus propice aux activités de fusions et acquisitions (F&A) au Canada et dans le monde, car les entreprises ont cherché à tirer parti des occasions (par des F&A audacieuses, transformationnelles et perturbatrices) ou à trouver un partenaire pour faire face à la tempête (grâce à l'optimisation stratégique du portefeuille et à la cession d'actifs non essentiels).

L'intensité des activités de F&A pendant la deuxième année de la pandémie le confirme. À l'échelle mondiale, la valeur des transactions annoncées dans le secteur de la consommation a atteint 757 milliards de dollars américains en 2021, soit 58,4 % de plus qu'en 2020. La même année, le rythme des activités de F&A en Amérique du Nord a été encore plus soutenu : la valeur des transactions a atteint 9 milliards de dollars américains au Canada (une hausse de 73,4 % par rapport à l'année précédente) et aux États-Unis, elle a atteint 285 milliards de dollars américains (une hausse de 77,5 %).

# La situation demeure équilibrée, mais des nuages se profilent à l'horizon

À certains égards, 2022 semble être un tout nouvel environnement par rapport aux années précédentes. La hausse des taux d'intérêt, la flambée inflationniste et l'aggravation des tensions géopolitiques ne sont que quelques-uns des nouveaux éléments qui influent sur les marchés cette année et dont les négociateurs doivent tenir compte dans leurs calculs relatifs aux F&A. Toutefois, l'influence croissante des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), le resserrement de la réglementation, la croissance du marché de la vente directe aux consommateurs et l'instabilité des évaluations pèsent également sur les transactions potentielles.

Les dépenses publiques demeurent importantes et le solide rendement des marchés des dernières années se maintient. Les entreprises, les sociétés de capital-investissement et les sociétés de capital de risque disposent donc de tous les capitaux requis pour réaliser des transactions, et le nombre de sociétés d'acquisition à vocation spécifique (SAVS) continue d'augmenter. Tant que les liquidités disponibles resteront importantes, les transactions continueront de susciter de l'intérêt.

Les facteurs extérieurs qui influencent le marché ne dissuaderont pas non plus les entreprises de se tourner vers les F&A

## Par ailleurs, bon nombre des facteurs qui ont stimulé les activités de F&A en 2021 sont toujours présents.

Les taux d'intérêt sont encore bas, et même si les banques ont commencé à les hausser, elles agiront avec prudence. Il est peu probable que la majoration des taux prévue sur les principaux marchés ralentisse les activités de F&A d'ici un an, car bien des entreprises et des investisseurs disposent encore d'une grande réserve de trésorerie, en l'occurrence les capitaux nécessaires aux transactions déjà amorcées par des sociétés de capital-investissement. La hausse des taux augmentera peut-être le coût du financement des acquisitions potentielles, mais dans le contexte actuel, les F&A peuvent être perçues comme une option moins risquée d'utiliser les liquidités.

pour stimuler leur croissance non organique, accélérer leur transformation stratégique ou numérique, diversifier leur portefeuille ou en optimiser la valeur, que ce soit par la voie d'acquisitions ou de désinvestissements.

Selon un récent sondage de Deloitte auprès de 1 300 dirigeants d'entreprises et de sociétés de capital-investissement au Canada et aux États-Unis, tout indique une autre année intense pour les F&A. Près de 92 % des répondants prévoient qu'en 2022, le volume de transactions dans le secteur de la consommation et leur importance augmenteront par rapport à 2021 ou resteront au même niveau.

# Pressions à court terme

Malgré l'incertitude qui règne sur le marché, les nouvelles forces qui s'exercent pourraient contribuer à soutenir un niveau élevé d'activités de F&A :



## Évaluations plus attrayantes

Les marchés boursiers ont commencé l'année timidement, et la valeur boursière de nombreuses entreprises a baissé en parallèle. Malgré la hausse des coûts du crédit, la chute des cours boursiers pourrait convaincre les investisseurs.



## Incertitudes géopolitiques

Après deux années de pressions liées à la pandémie, les incertitudes géopolitiques pourraient constituer un point de bascule pour certaines entreprises qui fermeront leurs portes ou chercheront un acheteur. Les entreprises plus solides tireront parti du manque de concurrence et auront notamment un meilleur accès à des cibles d'acquisition de qualité.



## Incidence croissante des facteurs ESG

Le sondage démontre que 70 % des entreprises intègrent désormais les paramètres ESG dans leurs évaluations cibles et ont réévalué leurs portefeuilles. Les facteurs ESG agissent de plus en plus sur le niveau d'intérêt – ou de désintérêt – que suscitent les cibles potentielles.



## Tendance de la vente directe au consommateur

Si cette tendance était déjà présente avant 2020, la pandémie a accéléré sa croissance. Chaque fabricant de produits de taille moyenne devra réfléchir à l'importance qu'il accordera à la vente directe dans son modèle d'affaires.



## Regain de protectionnisme

Plus des deux tiers (68 %) des dirigeants d'entreprises et de sociétés de capital-investissement prévoient que leur intérêt pour des sociétés étrangères augmentera dans l'année qui vient, ce qui pourrait soulever des problèmes de protectionnisme. Habituellement, les gouvernements interviennent pour empêcher les prises de contrôle étrangères dans des secteurs précis comme ceux des ressources naturelles, des médias et de la défense. Cependant, au début de 2021, la France a bloqué un rachat majeur dans le domaine des supermarchés, invoquant la sécurité alimentaire pour justifier son intervention.



## Resserrement de la réglementation

Les dépenses liées à la pandémie ont entraîné un endettement inattendu qui pourrait convaincre bien des gouvernements de modifier leur régime fiscal d'une manière susceptible d'influer sur les activités de F&A. Notre enquête a révélé que 54 % des répondants pensent que le resserrement de la réglementation entraînera une augmentation des transactions, car les entreprises s'empresseront de devancer l'adoption de règles plus restrictives.

En résumé, le marché des F&A restera probablement dynamique en 2022, mais il sera aussi plus complexe. Les entreprises acquéreuses ont plus de facteurs à évaluer, dont plusieurs que l'incertitude rend difficiles à cerner. Il n'en est que plus important de définir et comprendre les raisons de l'acquisition ou de la vente d'un actif donné, et d'établir une stratégie post-transaction pour l'entreprise remodelée.

# Tendances à long terme

Indépendamment des forces à court terme, ce sont les tendances à long terme qui continueront d'être à la base des F&A dans le secteur de la consommation. Les raisons d'acheter, de vendre, de fusionner des entreprises, ou de former des alliances et des partenariats se multiplient au même rythme que l'éventail des stratégies de croissance appliquées par les négociateurs s'élargit. Voici quelques-unes des raisons le plus souvent citées pour justifier ces transactions :



## Effectuer une transformation numérique

Soumises à la pression d'amorcer ou d'accélérer leur transformation numérique, certaines organisations tentent d'acquérir les capacités nécessaires plutôt que de les développer à l'interne. Selon notre sondage, 63 % des entreprises se tournent vers les outils numériques pour améliorer leurs fonctions de contrôle diligent et de surveillance, tandis que 27 % envisagent d'ajouter ces capacités au moyen d'une acquisition.



## Compléter une transformation stratégique plus large

Ces entreprises ont recours à des F&A pour procéder à des changements majeurs. Ainsi, en 2021, un important détaillant canadien a vendu une partie de sa participation dans les activités de commerce électronique d'une de ses filiales dans le cadre d'une restructuration plus large. Grâce à cet apport de sang neuf, le détaillant a accru la valeur de sa filiale.



## Se défaire d'actifs sous-performants

Dans notre sondage, 57 % des répondants ont déclaré « s'être défait d'actifs au cours des 12 derniers mois ».



## Optimiser la valeur du portefeuille

Certains actifs, même ceux qui ne pas nécessairement sous-performants, sont vendus pour rehausser la valeur globale de l'entreprise. La décision d'une grande entreprise canadienne de transformation alimentaire de vendre son secteur de boulangerie pour se concentrer sur ses activités dans la vente au détail et l'immobilier en est un exemple récent.



## Satisfaire les actionnaires activistes

L'influence des actionnaires est bien présente, du moins dans un avenir prévisible. Soumis à la pression exercée par ses actionnaires pour réduire sa dette, un fabricant allemand du secteur de l'alimentation a récemment vendu une de ses divisions nord-américaines à une société de capital-investissement.



## Diversifier un portefeuille existant

Voilà la raison invoquée plus tôt cette année lorsqu'un grand détaillant, pharmacien et épicier canadien a acquis une chaîne de cliniques de physiothérapie pour 845 millions de dollars. Il souhaitait ainsi diversifier les services de santé offerts dans les pharmacies de sa chaîne.



## Sécuriser les chaînes d'approvisionnement

Certaines entreprises décident d'en acquérir d'autres pour sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement. Simultanément, elles se dessaisissent de fournisseurs moins sûrs.

# Partir du bon pied

Les raisons d'envisager une F&A sont aussi nombreuses que diversifiées : relancer l'entreprise sur de nouvelles bases, accélérer sa croissance ou encore, créer une perturbation dans son secteur d'activité. Quel qu'il soit, le motif influe nécessairement sur l'approche à privilégier.

Parfois, une stratégie offensive s'impose. L'entreprise souhaite en acquérir une autre pour combler les lacunes de ses gammes de produits, profiter de la situation de concurrents accessibles à un prix attrayant, obtenir une technologie, ou pour accélérer sa croissance et étendre ses capacités.

Dans d'autres cas, une stratégie plus défensive est préférable, notamment lorsque la priorité consiste à préserver la valeur et à protéger sa position. Dans ces situations, une entreprise peut décider de se défaire de certains actifs pour optimiser la valeur de son portefeuille ou de s'allier à une autre pour avoir accès à des capacités en dehors de son champ d'expertise de base.

Dans un cas comme dans l'autre, le sondage de Deloitte auprès des dirigeants d'entreprises et de sociétés de capital-investissement démontre que, dans la majorité des cas, lorsqu'une F&A est fructueuse, la planification de la transaction et ses aspects stratégiques ont été pensés avec beaucoup de soin. À ce stade crucial, une mauvaise définition ou une sous-estimation des risques, une recherche de synergies de coûts au détriment de synergies de revenus ou l'application d'une stratégie d'intégration incompatible avec l'objectif initial de l'opération peut conduire au désastre.

Il n'est pas toujours facile d'éviter les pièges, surtout en période d'incertitude économique, politique et réglementaire croissante. Il est essentiel de compter sur des personnes capables de soupeser tous les aspects des décisions stratégiques, de définir les objectifs d'une éventuelle transaction et de bien comprendre la voie à suivre pour atteindre ces objectifs.

Tout en poursuivant leurs activités sur un marché hautement concurrentiel, les entreprises du secteur de la consommation doivent considérer les F&A comme un moyen d'assurer leur croissance, d'acquérir des capacités ou d'ajouter de la valeur, que ce soit par l'acquisition ou la cession d'actifs. Lorsqu'une occasion se présente, les dirigeants d'entreprises qui réussissent doivent suivre trois grands principes : trouver la bonne transaction, la mener à bien et la mener à terme.

Parlons-en!



# Personne-ressource



## **Maulik Shah**

Associé, Services transactionnels  
en F&A et leader du secteur  
de la Consommation pour  
les Conseils financiers  
maulishah@deloitte.ca

**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

### **À propos de Deloitte**

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).