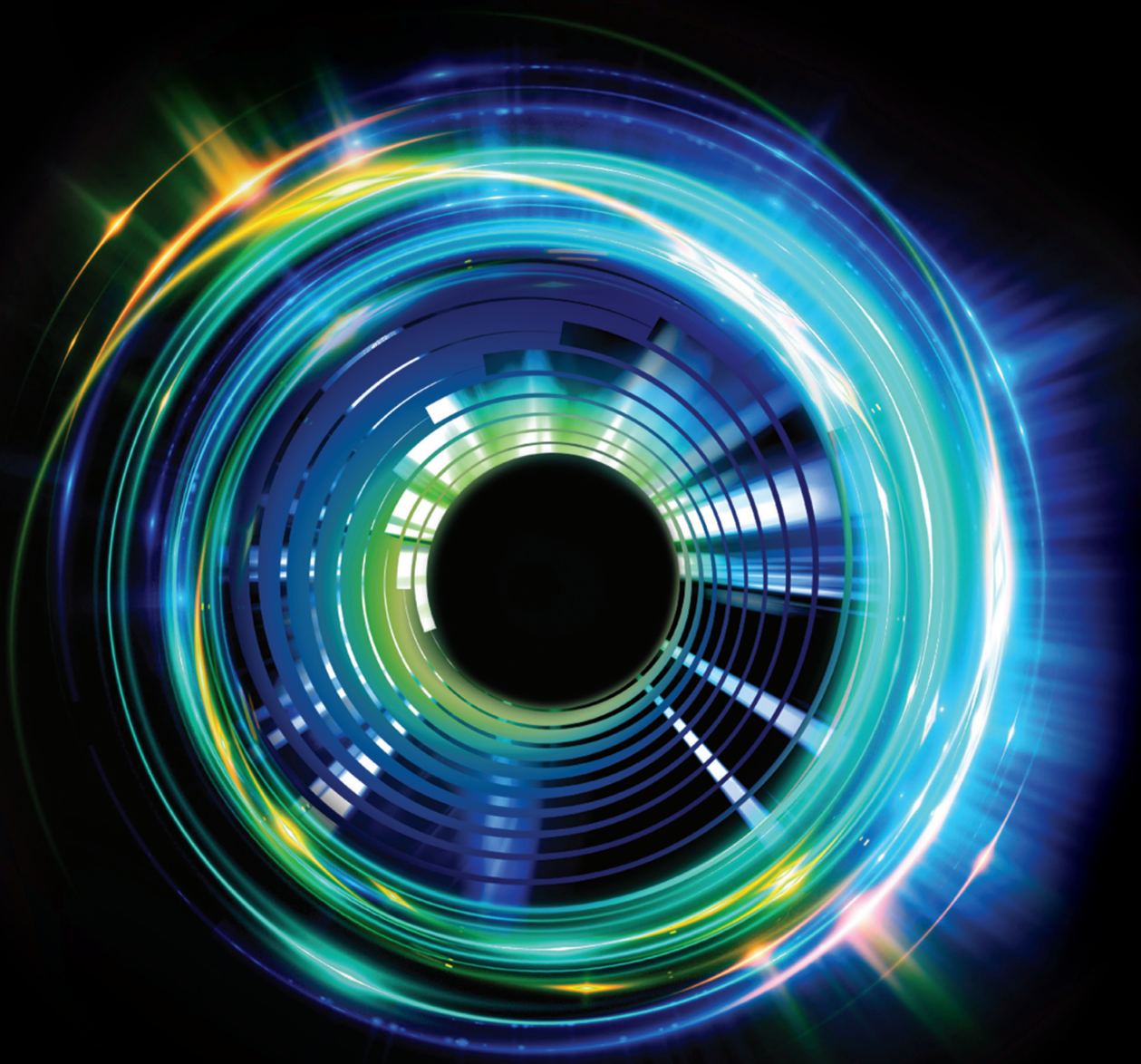


**Deloitte.**



**Les F&A perturbatrices :**  
Êtes-vous prêt à façonner votre avenir ?





## Appel à l'action

# Se mobiliser pour la perturbation

Les modèles d'affaires changent à un rythme effréné dans les secteurs traditionnels. Cette évolution est favorisée par l'innovation, car la décomposition de la chaîne de valeur et les technologies modifient les contacts avec les clients et créent de nouveaux concurrents.

À la vitesse où surviennent actuellement les changements, de nombreuses entreprises vont rester à la traîne. Elles ne possèdent tout simplement pas la capacité interne de susciter l'innovation.

De plus en plus, des entreprises de premier plan se tournent vers les **F&A perturbatrices** pour prendre le virage technologique, s'adapter au changement dans le comportement des consommateurs et profiter de la convergence intersectorielle. Les F&A perturbatrices désignent un portefeuille de structures de collaboration, comme un partenariat, une coentreprise, le rachat d'une société et une participation-pari, qui permettent aux entreprises de générer rapidement une croissance alimentée par l'innovation et de transformer leurs activités. Ces transactions produisent non seulement un rendement financier, mais elles donnent aussi accès à des technologies, à des talents et à des modèles d'exploitation nouveaux.

### La rapidité au cœur des transactions

Les F&A perturbatrices prennent la forme de rapides tournées de transactions dynamiques et stratégiques. Lorsqu'elles sont bien réalisées, ces transactions possèdent le potentiel de transporter rapidement la transformation vers l'entreprise principale de l'acquéreur pour en redéfinir l'état futur. Le rythme de l'innovation et du changement continuant de s'accélérer, la capacité de concrétiser des F&A perturbatrices sera essentielle à l'exécution de la stratégie d'entreprise et définira de plus en plus l'agilité en affaires.

### Vos concurrents ne sont pas inactifs

L'indice F&A de Deloitte révèle que les entreprises ont dépensé 635 milliards de dollars américains de 2015 à 2017 pour acquérir des technologies et des modèles d'affaires perturbateurs et que 77 % des sociétés s'attendent à entrer en concurrence dans un nouveau secteur au cours des trois prochaines années. Les acquéreurs ne faisant pas partie du secteur technologique ont réalisé davantage d'activités de F&A visant des entreprises d'innovation et de technologie que les acteurs du secteur.

Les leaders sectoriels de demain préparent dès maintenant leur avenir. Comment réagira votre entreprise? Êtes-vous prêt à façonner le vôtre?

# Exploiter le potentiel de l'innovation pour stimuler la croissance

Les F&A perturbatrices peuvent orienter la croissance future, modifier les trajectoires et positionner des entreprises perturbées pour qu'elles provoquent des perturbations à leur tour.

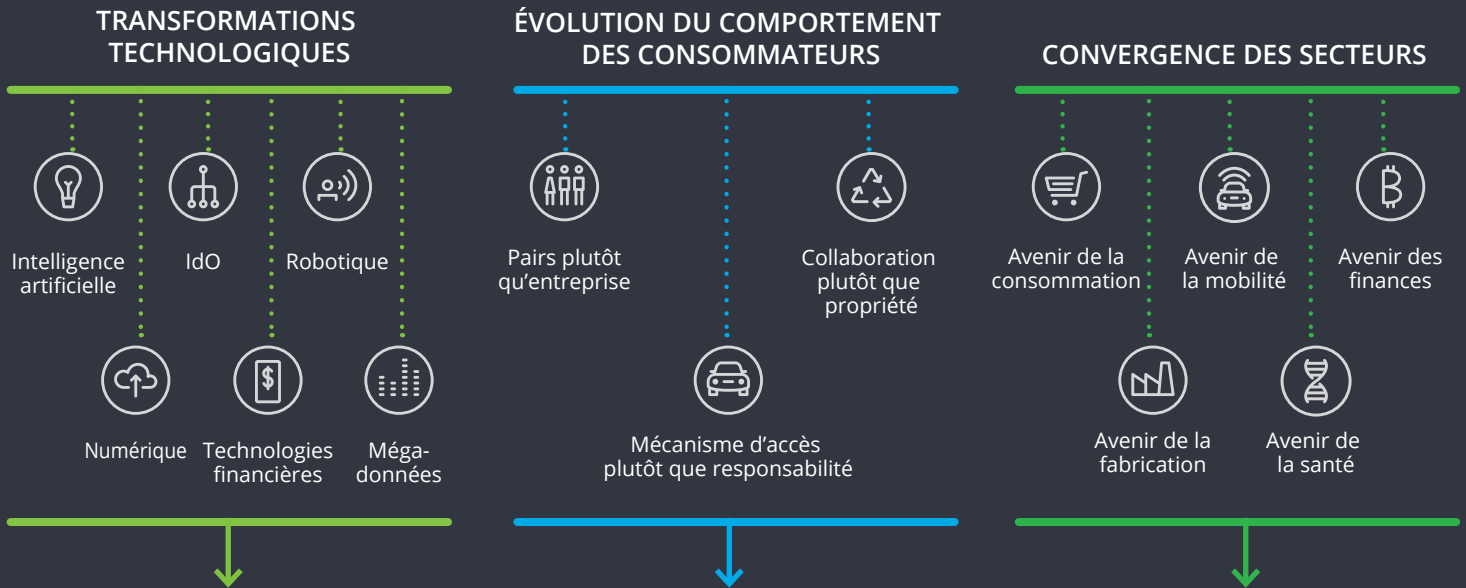
La rencontre du changement technologique, de la modification des préférences des consommateurs et de la convergence des secteurs redéfinit le mode de conception, de livraison et de consommation des produits et des services. C'est pourquoi les entreprises doivent faire des choix stratégiques quant aux transformations qui sont le plus susceptibles d'influer sur leurs activités, repérer les occasions de différenciation dans ces domaines, et décider si elles doivent investir, acheter ou collaborer.

Il y a toutefois un piège. La nature même des F&A perturbatrices est complexe. Le choix de la bonne occasion parmi les F&A perturbatrices suppose l'évaluation et l'appréciation d'une gamme beaucoup plus vaste de possibilités et de cibles que dans le cas de F&A traditionnelles et comporte des options qui pourraient ne pas faire partie de votre champ d'expertise. Les entreprises visées par des F&A perturbatrices sont évaluées et analysées différemment, les transactions se déroulent plus vite et les acquisitions qui en découlent exigent des modèles d'intégration plus variés.

Une stratégie de F&A perturbatrice peut englober plusieurs transactions successives ou simultanées.

Ces F&A n'ont rien d'habituel...

Pour bénéficier d'une croissance découlant de l'innovation, les entreprises doivent exploiter les transformations technologiques et l'évolution du comportement des consommateurs, et envisager l'avenir de leur secteur.



## CHOIX STRATÉGIQUES POUR PROFITER D'UNE CROISSANCE DÉCOULANT DE L'INNOVATION

### INVESTIR

Faire de la participation-pari une compétence de base pour que l'entreprise découvre et cultive de nouvelles occasions de croissance et y investisse. Il pourrait en découler des gains financiers et des opérations à conclure.



### COLLABORER

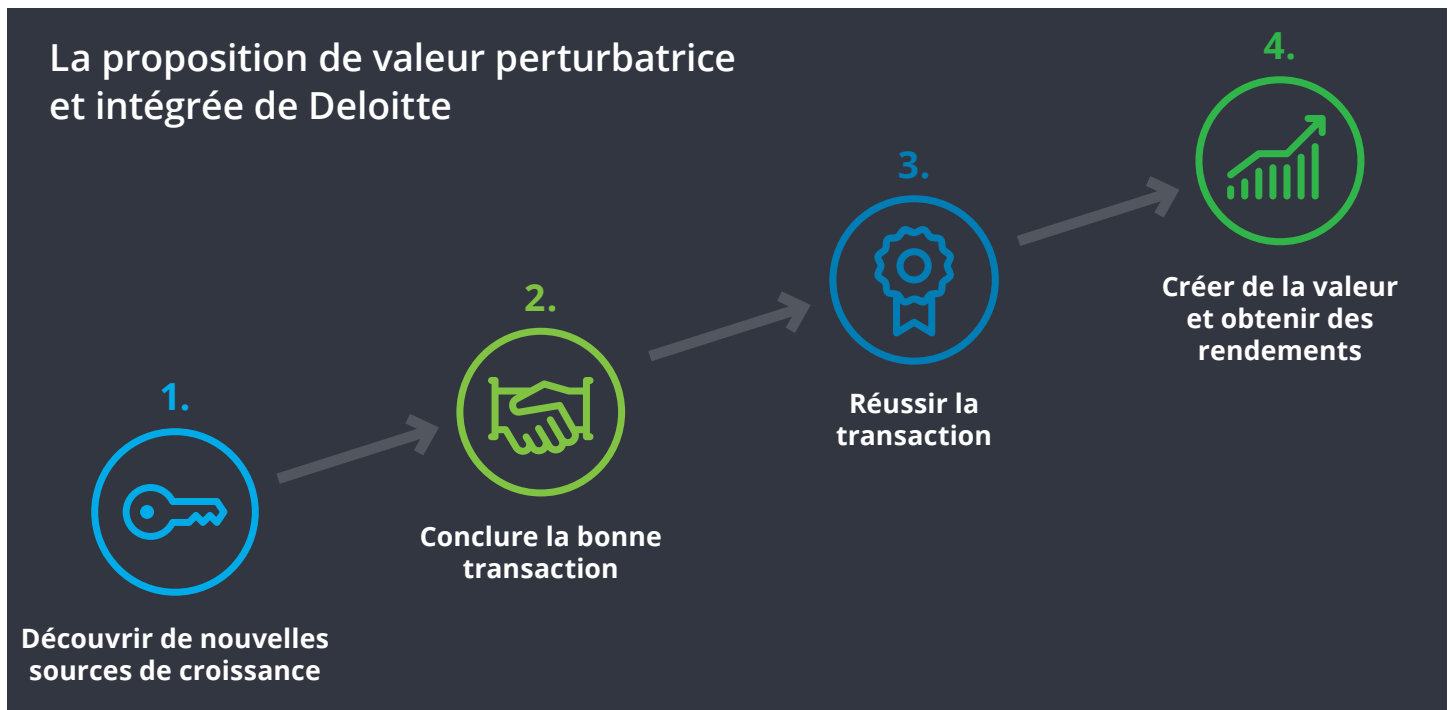
Envisager une collaboration étroite avec une gamme de partenaires de l'écosystème, des sociétés en démarrage aux entreprises intersectorielles, pour travailler de concert en matière d'innovation et de conception de gammes de produits pour de nouveaux marchés.

### ACHETER

Élaborer une stratégie de F&A axée exclusivement sur l'innovation pour acquérir des compétences, des produits et des technologies permettant d'exploiter de nouvelles sources de croissance et de revenus. L'adoption d'une nouvelle culture sera un moteur de la réussite de l'intégration des transactions.

# Établir les assises d'une nouvelle vision – et ce que Deloitte peut faire pour vous aider

Pour connaître le succès dans ce nouvel environnement, les dirigeants de tous les secteurs doivent acquérir la capacité de consolider rapidement leurs talents, leurs processus et leur technologie en exploitant des ressources externes, au moyen de F&A perturbatrices. Avec Deloitte, vous serez épaulé par le plus grand réseau de services professionnels du monde et guidé à chaque étape, du début à la fin du processus.



### Questions clés à poser pendant votre odyssée perturbatrice :

- Quelles forces, comme les nouvelles technologies, la modification du comportement des consommateurs et l'évolution du contexte concurrentiel, sont les plus susceptibles d'influer sur notre secteur?
- Comprenons-nous bien les forces en jeu?
- Quelles options avons-nous pour surmonter ces forces?
- Ces options comprennent-elles ou devraient-elles comprendre des composantes investissement, partenariat ou acquisition?
- Comment pouvons-nous repérer et évaluer les diverses options de croissance externes qui s'offrent à nous?
- En quoi notre manière d'aborder et de conclure une transaction donnée devrait-elle être différente des autres fois?
- Que devons-nous faire afin d'être un acquéreur intéressant pour les sociétés perturbatrices et innovantes?
- Comment extraire de la valeur d'une société d'innovation acquise?

# Tout commence par la planification et la compréhension de votre itinéraire vers l'innovation

Ensemble, nous examinons et explorons les perturbations qui influent sur votre secteur, les composantes à risque de votre entreprise, ainsi que les gens et les occasions formant l'écosystème. Puis nous vous aidons à définir une stratégie de F&A perturbatrice comportant des occasions de transactions concrètes et vous guidant tout au long du cycle de vie de la transaction.

- Pour commencer, nous vous proposons une séance informative contenant des données en temps réel liées à votre stratégie de croissance actuelle ou en cours d'élaboration.
- Notre Laboratoire de F&A perturbatrices vous fait ensuite découvrir les tendances, les perturbations et les occasions de croissance à venir tout en explorant le potentiel des F&A à « perturber les perturbateurs ».
- Nous exploitons la puissance de notre présence mondiale et notre connaissance de l'écosystème, et tirons profit de notre réseau de carrefours technologiques d'innovation situés dans les grands centres d'innovation du monde entier.
- Ces étapes vous aident à cerner des types particuliers de technologie perturbatrice et à élaborer un plan d'action décrivant comment aborder les domaines en question, notamment l'identification des sociétés cibles, les bassins d'acquisitions potentielles et le montage des transactions.
- Une fois la planification terminée et les sociétés cibles identifiées, Deloitte vous secondera dans l'exécution, de la détection à la compatibilité des types de placements, en passant par les contrôles préalables, l'évaluation des synergies, l'appréciation de la valeur, la modélisation, la structuration, la réalisation des synergies et l'intégration globale.

**Notre méthodologie multidimensionnelle vous procure l'agilité d'une société en démarrage combinée au potentiel d'un chef de file du marché.**

# Communiquez avec nous

## Anders McKenzie

### Associé

Conseils en F&A

admckenzie@deloitte.ca

## Maddie Buttinger

### Gestionnaire de programme

Institut des F&A

mbuttinger@deloitte.ca

## Flora Wan

### Associée

Conseils en F&A

Institut des F&A

flwan@deloitte.ca

## Eva Gogan

### Gestionnaire de programme

Institut des F&A

egogan@deloitte.ca

# Deloitte.

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir [www.deloitte.ca/apropos](http://www.deloitte.ca/apropos).

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

© 2019. Pour obtenir de l'information, communiquez avec Deloitte Touche Tohmatsu Limited.