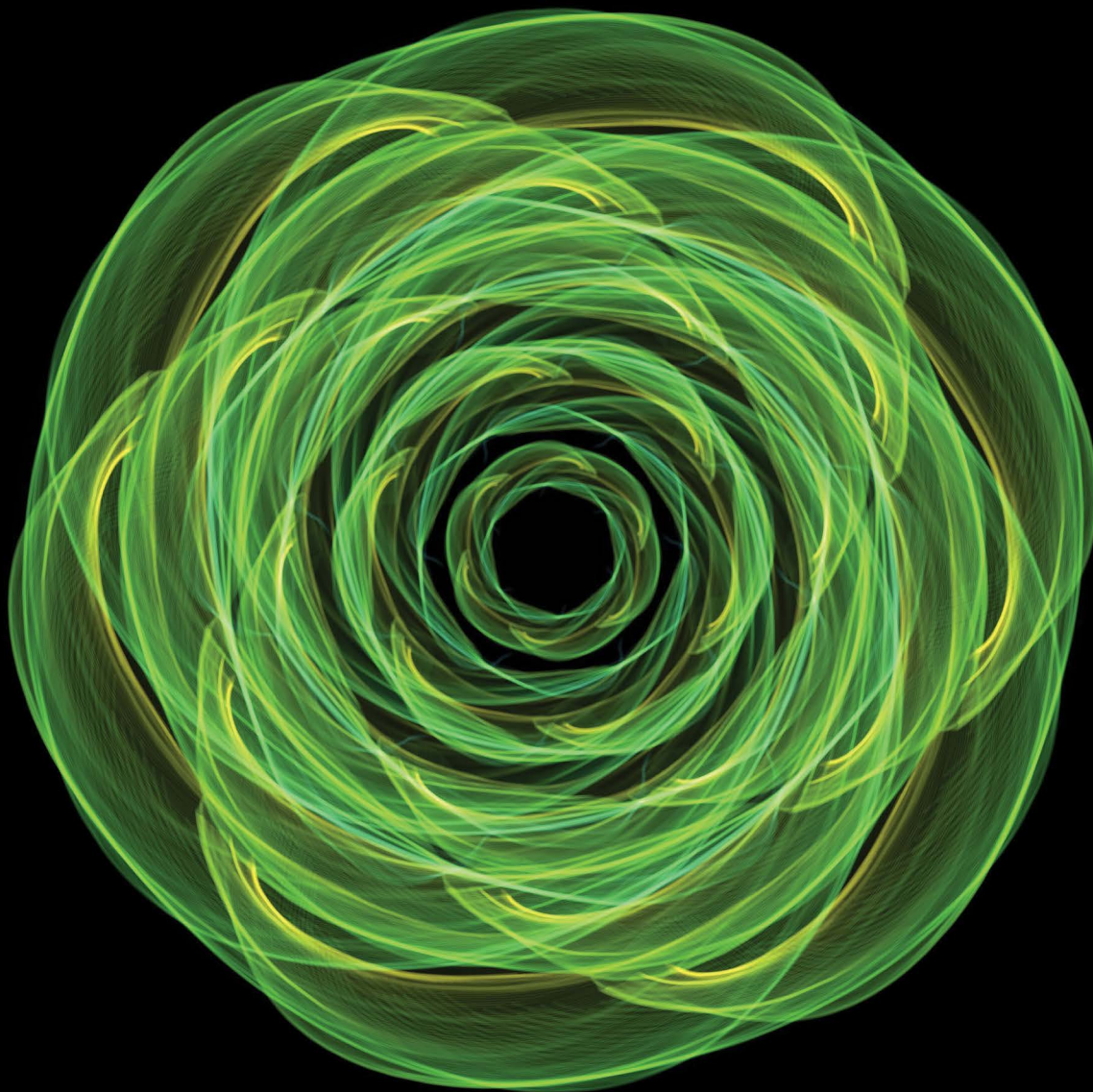


**Deloitte.**



**Moments décisifs dans  
le secteur de la consommation :**

Perspectives sur les F&A et  
la reprise après la pandémie

**Les fusions et acquisitions (F&A) figurent parmi les événements les plus complexes qu'une entreprise puisse entreprendre.** Qu'il s'agisse d'une transaction, d'une intégration ou d'une scission, une activité de F&A peut consolider ou fragiliser une organisation. Lorsque la COVID-19 s'est transformée en une pandémie mondiale, les F&A ont été reléguées au dernier point de l'ordre du jour de nombreuses organisations du secteur de la consommation. L'incertitude planait et la reprise était difficile à imaginer. Mais au milieu du chaos, de nombreuses entreprises du secteur de la consommation ont repéré des occasions de se renforcer ou de se rationaliser.

À mesure que les économies ont commencé à sortir du confinement au deuxième semestre de 2020, les activités de F&A ont repris rapidement. La confiance dans le vaccin a été un facteur essentiel de la reprise; des transactions d'une valeur de 63 G\$ ont été annoncées une semaine seulement après la nouvelle qu'il existait un vaccin efficace contre la COVID-19. Des transactions totalisant plus de 3 000 G\$ ont été conclues en 2020 dans tous les secteurs du monde, dont 2 000 G\$ au cours de la deuxième moitié de l'année, soit le deuxième montant en importance jamais enregistré pour cette période de l'année. Dans le secteur de la consommation, des transactions mondiales d'une valeur de 404 G\$ ont été annoncées en 2020, soit une augmentation de 77 % des F&A sur 12 mois, selon l'analyse de Deloitte fondée sur les données de la base de données Thomson One.

Nous avons récemment interrogé plus de 1 000 dirigeants de sociétés de consommation nord-américaines. Nos résultats indiquent que, à mesure que les restrictions visant à assurer la sécurité pendant la pandémie sont levées, les F&A deviennent une stratégie visant à accélérer la reprise dans le secteur. Parmi les autres facteurs qui expliquent cette accélération, mentionnons les importantes sommes d'argent des sociétés prêtes à être investies figurant aux bilans des grandes entreprises et l'intérêt marqué des acheteurs financiers qui détiennent d'importantes réserves de trésorerie non dépensées. À partir de notre expérience sectorielle et de notre analyse des tendances actuelles du marché, nous avons dégagé plusieurs thèmes importants qui stimuleront le marché des F&A dans le secteur de la consommation.

Il s'agit notamment d'entreprises bien capitalisées qui font des **acquisitions audacieuses et transformatrices**, de transactions plus modestes portant sur des **thèmes perturbateurs liés aux F&A** (comme l'acquisition de **technologies** novatrices et durables), de coentreprises et d'investissements en capital. En plus de ces éléments, l'accent est de plus en plus mis sur les examens stratégiques, **l'optimisation du portefeuille** et la **cession d'actifs non essentiels**.

Toutefois, cette augmentation importante des activités de F&A a eu pour effet d'accroître la surveillance réglementaire et le protectionnisme souverain ou nationaliste : des pays ou des organismes de réglementation désapprouvent les transactions

de F&A afin de protéger leurs intérêts nationaux. Compte tenu de l'incertitude économique persistante, certains acteurs du secteur de la consommation peuvent considérer les décisions de F&A avec prudence, préférant améliorer leur rentabilité à l'interne.

Dans leur parcours vers la reprise, les dirigeants des F&A ont deux stratégies principales : une défensive et une offensive. Les entreprises qui cherchent à se réorganiser ou à optimiser leur portefeuille pourraient envisager une stratégie de F&A défensive. Il peut s'agir de mobiliser des capitaux pour renforcer le bilan, de se recentrer sur les principaux secteurs de l'entreprise et d'améliorer l'efficacité en cédant des actifs non essentiels. Ce type de stratégie peut être utilisé pour récupérer de la valeur, protéger les marchés pour maintenir la parité concurrentielle, effectuer des acquisitions pour se préparer à la prochaine normalité et explorer les façons dont les F&A peuvent combler les lacunes dans le portefeuille de l'entreprise. Les entreprises qui ont été moins durement touchées par la pandémie devront renforcer leur résilience financière en réalisant des synergies importantes de leurs récentes transactions. Bon nombre d'entre elles envisageront des alliances ou des occasions de co-investissement pour réduire les risques et les dépenses en capital dans leurs activités de base.

Les entreprises qui ont été moins durement touchées par la pandémie sont plus susceptibles d'adopter une gamme de stratégies offensives de F&A. Il s'agit notamment de faire des paris audacieux et de transformer les activités de manière à protéger l'avenir de l'organisation. Il peut s'agir notamment d'accélérer la transformation numérique afin de tirer des revenus additionnels ou d'explorer des transactions opportunistes qui préservent les activités de base. Les stratégies offensives comprennent également la poursuite active d'acquisitions transformatrices comme de nouveaux canaux numériques, des modèles d'exploitation agiles et des liens dans la chaîne d'approvisionnement. En s'adaptant aux changements irrévocables de leurs modèles d'affaires, les organisations pourraient tirer parti de ces innovations pour définir un nouvel ordre mondial grâce à des alliances.



**Au cours de la dernière année, il y a eu plusieurs exemples notables de chacune de ces stratégies de transactions :**

### Stratégies de transactions défensives

- **La vente de Crisco par J.M. Smucker Company à B&G Foods.** Grâce à cette vente, J.M. Smucker Company a quitté le marché américain des produits de boulangerie et s'est concentrée sur les principales marques de l'entreprise dans les aliments pour animaux de compagnie, le café et les collations.
- **L'acquisition de Rockstar Energy Drink par PepsiCo.** Cela a permis à PepsiCo de protéger ses marchés et de maintenir la parité concurrentielle pour sa marque Mountain Dew.
- **La vente par la Compagnie de la Baie d'Hudson (HBC) de sa participation minoritaire dans Saks.com, l'entreprise de commerce électronique du grand magasin Saks Fifth Avenue.** Cette transaction a permis à HBC de libérer le potentiel de sa base d'actifs et de consolider davantage son bilan.

### Stratégies de transactions offensives

- **Acquisition par Sobeys d'une participation de 51 % dans la plateforme de commerce électronique Grocery Gateway.** La transaction conclue entre la société mère de Sobeys, Empire Ltd., et Longo's, propriétaire de Grocery Gateway, permet aux deux entreprises d'évoluer avec l'avenir du commerce de détail d'aliments en ligne, renforçant ainsi leurs positions respectives sur le marché de l'épicerie de plus en plus concentré au Canada.
- **L'achat par Home Depot du distributeur industriel HD Supply.** Cette transaction ajoute une gamme de produits robuste et des capacités de service à valeur ajoutée aux activités d'entretien, de réparation et d'exploitation existantes de Home Depot, le positionnant comme un fournisseur de premier plan sur ce marché.

- **Acquisition par Amazon du fabricant de véhicules autonomes Zoox.** Le fait de faire entrer le géant du commerce électronique en ligne sur le marché des voitures autonomes pourrait potentiellement améliorer le réseau de distribution d'Amazon. Des stratégies de transactions offensives comme celle-ci peuvent changer la donne en créant des alliances qui tireront parti des occasions de convergence intersectorielle.
- **L'acquisition par lululemon de Mirror, une entreprise de technologie d'écran à diffusion en direct.** Le fabricant de vêtements de sport Lululemon parie que la tendance de faire de l'exercice à domicile se poursuivra après la fin de la pandémie. Grâce à cette transaction, elle gagne également des occasions de ventes croisées à des millions de clients existants.

Bien que ces transactions démontrent comment les F&A peuvent stimuler la reprise après la pandémie, il n'y a pas de place à l'erreur. En moyenne, une seule entreprise sur cinq atteint une harmonie lors de la transaction égale ou supérieure à ce qui avait été prévu; les F&A inefficaces sont une réalité que les dirigeants du secteur de la consommation ne peuvent se permettre, surtout dans le contexte économique actuel.

### Trois facteurs principaux peuvent détruire la valeur de la transaction :

1. Ne pas repérer ni atténuer les risques liés à la transaction;
2. Rechercher des synergies de coûts au détriment des synergies de revenus;
3. Ne pas harmoniser correctement la stratégie d'intégration et l'objectif de la transaction initiale.

Les F&A vont jouer un rôle essentiel dans le secteur de la consommation, que les entreprises aient des stratégies offensives ou défensives. Les dirigeants qui réussissent doivent suivre trois principes principaux : trouver la bonne transaction, exécuter la bonne transaction et la mener à bien.

**Communiquez avec l'équipe de F&A de Deloitte pour découvrir comment les F&A pourraient être un élément déterminant pour votre entreprise.**



---

## Personne-ressource :

### **Maulik Shah**

Associé, Services transactionnels en F&A  
et leader du secteur de la Consommation  
pour les Conseils financiers  
maulishah@deloitte.ca  
416-202-2735

### **Authors:**

#### **Raj Dave**

Directeur principal, Services transactionnels de F&A  
radave@deloitte.ca  
647-515-0220

#### **Brittany Trumper**

Directrice principale, Services de création de valeur,  
Services-conseils en F&A  
btrumper@deloitte.ca  
416-347-7068

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