



## Le secteur canadien du cannabis : exécution d'une transaction

À l'approche du 17 octobre, la préparation à la légalisation du cannabis à usage récréatif au Canada va bon train. Partout au pays, les entreprises s'emploient d'arrache-pied à trouver des moyens d'accroître l'approvisionnement, la capacité de production, la propriété intellectuelle et la diversité génétique, tout en renforçant pratiquement tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement qui pourraient leur procurer une longueur d'avance dans ce nouvel environnement très concurrentiel. Par conséquent, nous avons observé au cours des derniers mois une accélération des transactions de fusions et acquisitions (F&A) sur le marché, tant sur le plan des mégatransactions que des F&A de moyenne envergure.

Étant donné que le marché devrait générer des ventes de plus de quatre milliards de dollars en 2019, ce rythme d'activité intense n'est pas sans fondement. Notre récent rapport sur le cannabis, intitulé *Une société en transition : un secteur prêt à prendre son essor* révèle qu'il y aura une forte demande pour le produit légal lorsqu'il sera disponible sur le marché. On s'attend à ce que les consommateurs actuels effectuent désormais 63 % de leurs achats par la voie des canaux légaux, et l'arrivée de nouveaux consommateurs élargira le marché encore davantage.

Pour répondre à la demande, les entreprises devront adopter une approche disciplinée à l'égard des F&A, surtout en ce qui a trait à l'intégration postérieure à la transaction. Trop souvent, les transactions ne permettent pas de réaliser leur valeur relative établie parce que l'on ne consacre pas suffisamment de temps à l'élaboration ou à la planification de stratégies. Afin d'éviter ce piège, et d'accroître les chances de réussite à long terme de votre organisation dans le secteur, nous recommandons aux entreprises de concentrer leurs efforts préalables et postérieurs à une transaction sur trois aspects importants : la structure opérationnelle, la conformité et la stratégie de F&A.

## Une structure opérationnelle simplifiée

Parmi les consommateurs actuels de cannabis ayant indiqué dans le cadre de notre récent rapport qu'ils se tourneront vers les canaux de vente légaux, plus de la moitié ont mentionné qu'ils le feront principalement en raison des « produits de meilleure qualité ». Il semble donc que la qualité sera primordiale dans ce secteur embryonnaire – et les entreprises qui seront en mesure de l'offrir deviendront rapidement des leaders du marché.

Dans cette optique, il importe de souligner que l'efficacité de la production, de la distribution et de la vente de cannabis de grande qualité n'est pas le fruit du hasard. Pour offrir le meilleur produit de la manière la plus efficace, vous devez atteindre un certain niveau de structure (gouvernance) et de rigueur professionnelle dans l'ensemble de votre organisation, à la fois pendant et après une transaction de F&A.

Il vous faudra à cette fin vous concentrer sur votre personnel, vos processus et vos systèmes actuels, et vous poser des questions importantes tout au long du processus, notamment les suivantes :

- Quelle est notre vision globale pour les sociétés regroupées?
- Comment notre modèle opérationnel transformera-t-il notre vision en une réalité d'exploitation?
- Quels sont les processus et procédés opérationnels qui nous permettront d'atteindre nos objectifs et d'adapter nos activités en vue de la croissance future?

Plus précisément, vous voudrez concentrer vos efforts de structuration sur trois aspects importants :

### Harmonisation des stratégies de gestion des talents

À l'heure actuelle, la lutte pour attirer les talents est féroce et, par conséquent, il importe de songer à la façon dont les talents et la combinaison des compétences vous permettront d'atteindre vos objectifs à court et à long terme. En particulier pendant la période suivant la transaction, vous devrez prendre des mesures pour vous assurer que les stratégies de gestion des talents des deux entreprises sont harmonisées et qu'elles contribuent ensemble à placer la nouvelle entité en position de réussite.

Par exemple, l'une des entreprises d'origine pourrait avoir investi dans l'embauche de professionnels de l'agriculture chevronnés qui possèdent une expérience approfondie de la culture, permettant à la nouvelle entité de livrer des produits à rendement élevé, mais il pourrait exister des lacunes lorsqu'il s'agit de s'assurer que les produits répondent aux normes de conformité à la réglementation. Dans ce cas, il pourrait être logique de faire appel à une équipe de professionnels en réglementation qui connaît le contexte de la conformité du cannabis, de même qu'à des talents des secteurs des services bancaires, du marketing, de la gestion de marques et des produits pharmaceutiques pour obtenir un portrait global de la situation.

La solidité de l'équipe de direction constitue un autre élément important de la réussite d'une F&A. Une équipe de direction chevronnée enverra un puissant signal aux investisseurs potentiels et inspirera la confiance à l'égard des décisions prises par la haute direction. Étant donné la complexité et l'incertitude associées aux F&A sur un marché qui n'est pas bien établi, c'est souvent l'équipe de direction qui permettra aux entreprises de se démarquer.

Au bout du compte, il importe de déterminer les besoins en talents dès le départ et de mettre en place une équipe qui permettra à votre organisation de croître à long terme et de s'adapter rapidement à un marché en évolution rapide.

### Élaboration de processus reproductibles

Lorsque vous aurez mis en place l'équipe idéale pour produire un cannabis de grande qualité, vous voudrez maintenir ce niveau de qualité de récolte en récolte et, pour ce faire, vous aurez besoin de processus robustes et reproductibles.

Les processus doivent être hautement automatisés, efficaces et adaptables en fonction de la croissance future. Vous voudrez peut-être peaufiner des éléments importants comme les finances et la comptabilité (incluant la présentation de l'information financière), la culture, la récolte, l'emballage et l'expédition, le suivi de la semence à la vente, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des stocks, la sécurité et l'assurance de la qualité.

La prise de telles mesures pendant la phase d'exécution d'une transaction de F&A permettra non seulement à la nouvelle entreprise d'être mieux à même d'offrir un produit de cannabis uniforme et conforme, mais vous aidera également à établir une solide réputation auprès des consommateurs.

### Utilisation des technologies pour accélérer la croissance

Plus tôt vous investissez dans la recherche et le développement (R&D) et les technologies pour trouver des façons efficaces d'automatiser les processus et d'améliorer la saisie des données, plus rapidement vous commercialiserez votre produit, ce qui pourrait vous placer en position de devenir un leader du marché. Cela dit, les entreprises n'adopteront pas toutes les mêmes stratégies technologiques. Dans certains cas, il pourrait être logique pour une entreprise d'adopter l'approche de l'avantage du second joueur, c'est-à-dire de laisser les plus grands acteurs tester les principales catégories du marché avant d'investir dans son propre développement. Dans d'autres, il pourrait être judicieux de miser gros sur les progrès technologiques ou sur des adaptations d'autres secteurs.

Afin de déterminer l'option qui convient à votre entreprise, établissez une solide stratégie dans les premiers jours qui suivent une transaction de F&A. Celle-ci devra tenir compte de la façon dont vous envisagez de mettre en œuvre et d'intégrer les technologies dans l'ensemble des processus opérationnels de votre organisation, utiliser les données pour améliorer la prise des décisions, et adapter des technologies éprouvées pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise à mesure qu'elle prend de l'expansion.

## Avant une F&A : questions à prendre en considération

### Quels sont nos objectifs de croissance?

- Viserons-nous le marché du cannabis à des fins médicales, celui du cannabis à usage récréatif ou les deux?
- Quels sont les segments de clientèle et les produits qui offrent les plus importantes possibilités de croissance? Comment pouvons-nous mieux comprendre des segments de clientèle qui ne sont pas confirmés?
- Serons-nous à long terme un cultivateur autorisé non diversifié, ou offrirons-nous également des produits en aval, notamment des boissons et des produits comestibles?
- Quelles sont les possibilités qui existent sur les marchés internationaux? Sommes-nous prêts à accéder au marché américain et à renoncer à nos relations bancaires auprès des grandes banques nationales? Avons-nous envisagé d'autres conséquences étant donné le cadre juridique complexe et changeant?

- Quelles sont nos capacités de base?

- Allons-nous créer les capacités et les compétences nécessaires ou les acheter? Si nous les achetons, comment choisirons-nous le partenaire adéquat qui a une bonne réputation et présente de faibles risques financiers?

### Comment une F&A peut-elle nous aider à créer de la valeur?

- Comment cette transaction est-elle compatible avec notre stratégie de croissance globale?
- Cherchons-nous une entreprise qui facilitera notre diversification géographique?
- Existe-t-il une entreprise qui peut nous permettre d'élargir notre portefeuille de produits?
- La transaction améliorera-t-elle nos capacités en amont ou en aval?
- La transaction ajoutera-t-elle une valeur relative immédiate à notre organisation?

### Quel est notre plan d'intégration?

- Comment pouvons-nous adapter notre modèle opérationnel pour nous aider à accroître la souplesse, à absorber de nouvelles entreprises et à éviter le chevauchement de services partagés (p. ex., les finances, les RH et les technologies)?
- Avons-nous un bureau de gestion de l'intégration (BGI) qui surveillera l'exécution et l'élaboration de plans de 100 jours et au-delà?
- Avons-nous adopté une approche systématique à l'égard de l'intégration?
- Notre plan d'intégration offre-t-il les synergies projetées pour lesquelles nous souhaitons conclure la transaction? Comment assurerons-nous la surveillance et le suivi de la valeur créée par la fusion par rapport à notre plan d'affaires original?

## La conformité n'est pas négociable

Bien qu'il y ait encore de nombreuses incertitudes concernant la mise en œuvre de la réglementation sur le cannabis, une chose est claire : la conformité à la réglementation promet d'être un grand point de mire pour le gouvernement dès la naissance du secteur et au-delà. Ce qui en fait une autre priorité importante pour les organisations.

Au moment d'établir un cadre de conformité, il importe de ne pas oublier l'objectif réglementaire de la légalisation du cannabis au Canada : éliminer le marché noir et garder le cannabis hors de la portée des jeunes. Par conséquent, nous postulons que le maintien de la conformité commence par le perfectionnement des procédures d'exploitation standards, de sorte que vous ayez confiance en la capacité de votre organisation d'être entièrement conforme, en tout temps.

Vous devez non seulement établir les processus opérationnels expliqués plus haut, mais également élaborer des lignes directrices et une structure de gouvernance claire qui serviront de palliatif ultime en matière de conformité. Vous pourriez également faire appel à des tiers spécialistes de la nouvelle loi sur le cannabis pour effectuer des audits de vos activités.

## Planification du démarrage

Étant donné l'engouement actuel pour le secteur du cannabis, il est facile de se laisser emporter dans la course pour devenir le plus important producteur. Les F&A offrent assurément de nombreux avantages aux entreprises, comme la possibilité

d'accroître l'envergure et les capacités, d'établir la notoriété et de sensibiliser le marché, et d'offrir des produits uniques, entre autres. Cependant, il est impossible de réaliser pleinement le potentiel de ces avantages sans établir une stratégie ciblée dès le départ et l'exécuter d'une manière disciplinée.

Pour cette raison, la réussite d'une transaction de F&A dépend en grande partie du travail de base qui est accompli avant la signature de l'entente. À l'heure actuelle, l'un des grands défis est le fait que les principaux segments de clientèle et catégories de produits ne soient pas encore confirmés. Avant d'envisager la transaction qui conviendrait à votre organisation, il importe de définir les marchés où vous souhaitez vous établir, de comprendre ce que vous faites le mieux et ce que votre cible fait le mieux, et de stimuler la croissance en conséquence. Toute nouvelle transaction doit être évaluée en fonction de la valeur relative immédiate qu'elle apporte. De plus, avant toute chose, un solide plan d'exécution après la transaction doit être mis en place pour que l'intégration se fasse en douceur.

En suivant ces étapes, et en faisant le nécessaire pour vous professionnaliser rapidement, affecter les capitaux de manière stratégique et préparer l'avenir, vous augmenterez non seulement vos chances de survivre à l'incertitude, mais vous vous démarquerez aussi à long terme dans un secteur qui s'annonce prometteur.

L'équipe des Services de création de valeur de Deloitte se spécialise dans les services-conseils interfonctionnels et intersectoriels dans des délais extrêmement serrés. Nous aidons à résoudre les défis d'affaires et de rendement complexes de nos clients, que leur situation de transformation des affaires soit florissante ou désastreuse, ou qu'il s'agisse de questions liées à l'environnement dynamique des fusions et acquisitions... ou les deux! Nos principaux champs d'action sont les suivants :

- **Amélioration du rendement et redressement :** nous aidons les clients grâce à des initiatives permettant des revenus et une croissance du marché rapides, telles que la réduction des coûts, l'optimisation du fonds de roulement, les transitions, les transformations et la modernisation de modèles d'affaires.
- **Contrôle diligent préalable à la transaction de F&A :** nous effectuons le contrôle diligent opérationnel, commercial et des TI afin d'aider les clients à mener une prospection informée, à cerner les facteurs de risques, à repérer le potentiel de valeur et à prendre de l'avance sur la planification de l'intégration après fusion.
- **Exécution de la F&A :** nous travaillons avec les clients avant et après la signature du contrat afin de concevoir, de planifier et d'exécuter les programmes d'intégration après fusion qui contribuent à optimiser la valeur de la transaction, à réduire au minimum les perturbations des activités le jour 1, de même qu'à accélérer la clôture de la transaction et à en réduire les risques.

**Pour en apprendre davantage sur la façon dont le groupe des Services de création de valeur de Deloitte peut vous aider à passer au niveau suivant, communiquez avec nous.**



**Heather Blumberg**

Associée, Services de création de valeur, F&A

[hblumberg@deloitte.ca](mailto:hblumberg@deloitte.ca)



**Brittany Trumper**

Directrice, Services de création de valeur, F&A

[btrumper@deloitte.ca](mailto:btrumper@deloitte.ca)



**Darren Gill**

Directeur principal, Services de création de valeur, F&A (Vancouver)

[dargill@deloitte.ca](mailto:dargill@deloitte.ca)



**Sean Delsnider**

Directeur principal, Services de création de valeur, F&A (Calgary)

[sdelsnider@deloitte.ca](mailto:sdelsnider@deloitte.ca)



**Trang Trinh**

Directrice principale, Services de création de valeur, F&A (Toronto)

[ttrinh@deloitte.ca](mailto:ttrinh@deloitte.ca)

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

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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 obtenir 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).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 18-5795M