



Savoir naviguer sur des marchés en difficulté

Comment les entreprises canadiennes peuvent composer avec les nouvelles réalités : le point sur le ralentissement économique et les perturbations sectorielles au Canada



Table des matières

Avant-propos : Se préparer à l'incertitude	5
Une économie en mutation	6
Perspective sectorielle	8
L'évolution de l'économie canadienne	10
Perturbations qui touchent les secteurs	16
Questions à poser	24
Réagir aux conditions du marché	26
Des solutions inédites pour faire face aux imprévus	28
Personnes-ressources	29



Avant-propos : Se préparer à l'incertitude

Si l'économie canadienne a connu des fluctuations au cours de la dernière décennie, il y a eu beaucoup plus de hauts que de bas. Par contre, les perturbations économiques mondiales pourraient changer la donne. Avec l'accélération des progrès technologiques, les différends commerciaux internationaux, les changements dans les habitudes d'achat des consommateurs, les préoccupations à l'égard de l'éthique des entreprises et la révolution au sein des marchés mondiaux de l'énergie, de grands économistes croient qu'une récession se profile à l'horizon.

Les secteurs de l'économie canadienne ne seront pas tous aussi durement touchés, mais certains d'entre eux sont exposés à des risques particuliers, notamment les secteurs pétrolier et gazier, de l'automobile, du financement de second rang, de la vente au détail et des mines. Alors que ces bouleversements pourraient se traduire par des occasions pour certaines organisations, ils posent une menace plus importante pour bon nombre d'entre elles, particulièrement parce que ce cycle semble différer de ceux qui l'ont précédé. Cette fois, par exemple, le pays croule sous les dettes des ménages, des entreprises et des gouvernements; par ailleurs, l'univers des

bailleurs de fonds canadiens a changé, et plusieurs des éléments perturbateurs qui affligent actuellement le marché semblent permanents.

Afin d'aider les entreprises canadiennes à s'adapter à ce climat incertain, le groupe des situations particulières de Deloitte a rédigé ce document, qui explore les répercussions des nouvelles réalités économiques sur les secteurs clés au pays et présente des mesures que peuvent prendre les principales parties prenantes pour protéger et rehausser la valeur de l'entreprise. La voie que vous tracerez pour l'avenir variera selon que vous êtes une entreprise confrontée à des perturbations, un prêteur, un investisseur ou un opportuniste. Peu importe où vous vous situez le long du spectre des perturbations, des options s'offrent à vous. Nous espérons que ce document vous sera utile.

Phil Reynolds
Leader, Restructuration

Une économie en mutation

Baisse des taux de croissance. Protectionnisme américain. Volatilité des marchés des capitaux. Tous des signes de ralentissement qui n'augurent rien de bon.

Les mises en chantier, un indicateur traditionnel de prospérité économique, ont reculé au Canada à la fin de 2018 pour la première fois en cinq ans¹. Même si celles-ci ont rebondi depuis, l'indice composé S&P/TSX, une référence pour le marché boursier canadien, a terminé l'année avec un recul de 12 %, son pire rendement depuis 2008². Au même moment, l'endettement des consommateurs atteignait plus de 2 billions de dollars, ce qui équivaut environ à la production économique annuelle du Canada³. Et si celui-ci s'est atténué depuis, le début de 2019 a été marqué par une réduction de la production de 325 000 barils de pétrole par jour en Alberta, une dynamique qui n'a pas fini de secouer

une économie nationale qui tire près de 10 % de son produit intérieur brut (PIB) du secteur de l'énergie⁴. Si l'offre excédentaire s'étend au-delà de 2019 en raison du report du remplacement de l'oléoduc 3 d'Enbridge, ces réductions risquent d'être maintenues plus longtemps.

Sachez que le Canada n'est pas le seul pays dans cette situation. En 2018, le PIB réel a augmenté de seulement 6,6 % sur 12 mois en Chine, soit son taux de croissance le plus faible depuis 1990⁵. Les dépenses de consommation ont également progressé à leur rythme le plus faible en plus de 10 ans. Étant donné le rôle de la Chine en tant que moteur de croissance pour d'autres pays, ces statistiques sonnent l'alarme.

L'économie de la zone euro était aussi en perte de vitesse au quatrième trimestre de 2018, en raison de la hausse fulgurante des prix de l'énergie, de la faible demande en Chine et de l'incertitude entourant les relations commerciales avec les États-Unis.

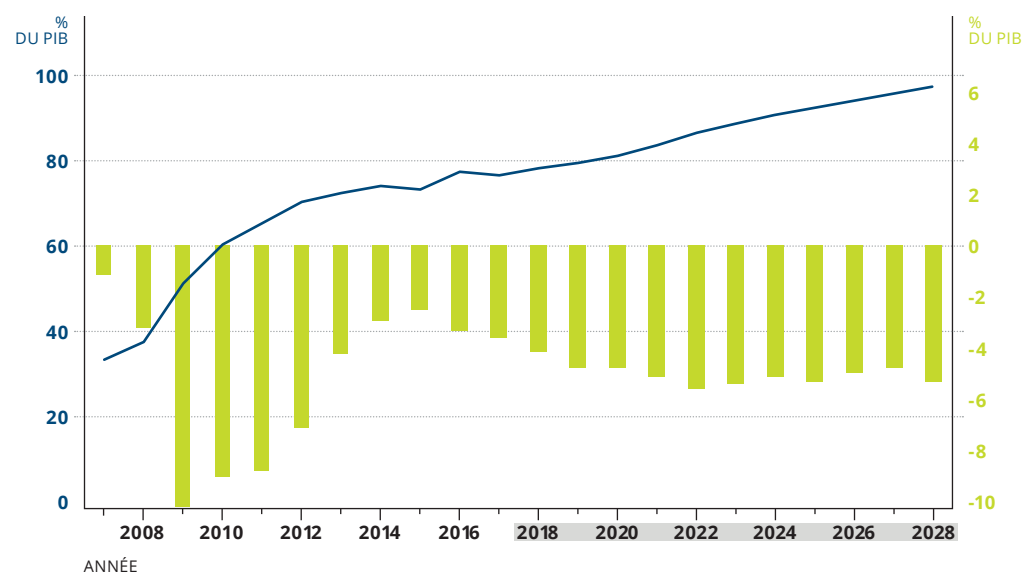
Par ailleurs, le déficit fédéral américain monte en flèche, propulsant le ratio de la dette au PIB du pays à 96 % (voir la figure 1). Ajoutons à cela les inquiétudes à l'égard de l'incertitude géopolitique découlant des tarifs en hausse, des barrières commerciales et de la sortie difficile du Royaume-Uni de l'Union européenne, et le contexte devient propice à un ralentissement économique, surtout que le dernier boum économique a duré plus longtemps que d'habitude.

Figure 1 : Dette américaine en pourcentage du PIB

- Dette détenue par le public (à gauche)
- Déficit fédéral (à droite)
- Prévisions

Source : Haver Analytics; Congressional Budget Office

Remarque : Le solde budgétaire est négatif parce que les États-Unis affichent un déficit.



¹ Banque Nationale du Canada, 9 janvier 2019. « Canada : Les mises en chantier résidentielles en 2018 ont baissé pour la première fois en 5 ans », par Kyle Dahms. Consulté au <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/taux-et-analyses/analyse-economique/nouvelles-economiques-construction.pdf> le 30 janvier 2019.

² *Financial Post*, 2 janvier 2019. « Canadian stocks just suffered the worst year in a decade, but analysts say the future looks brighter », par Kristine Owrarn. Consulté au <https://business.financialpost.com/investing/canada-stocks-seen-reviving-after-worst-slump-in-decade> le 30 janvier 2019.

Certaines perturbations sectorielles pourraient être permanentes

La maturité de l'actuel cycle économique entraînera sans doute des symptômes différents par rapport aux ralentissements antérieurs, compte tenu de l'incidence globale et simultanée des facteurs perturbateurs structurels dans plusieurs secteurs. Bien entendu, les secteurs ne seront pas tous touchés de la même façon, au même moment. Comme pour n'importe quel cycle du marché, certaines entreprises seront épargnées et d'autres en tireront même profit. Pour s'adapter à ces nouvelles réalités économiques, les dirigeants doivent comprendre où leur entreprise se situe le long de ce spectre. Cela signifie que les organisations du Canada et de partout dans le monde devront élaborer des tactiques qui leur permettront de repérer les vulnérabilités potentielles et d'assurer leur résilience. Cela revêt une importance particulière pour les segments de l'économie qui sont aux prises avec des perturbateurs de taille, et probablement sans précédent, qui risquent de transformer leurs facteurs fondamentaux à long terme.

Par exemple, contrairement aux cycles précédents, bon nombre d'entreprises ne font plus affaire avec des prêteurs et des investisseurs traditionnels. Elles collaborent plutôt avec des parties prenantes financières totalement différentes, qui n'ont peut-être jamais géré ce genre de situations difficiles et qui pourraient être portées à imposer des forclusions et des saisies d'actifs en cas de défaut de paiement plutôt que de négocier des ententes à l'amiable.

Cette fois-ci, la reprise ne risque pas d'être facile, comme cela a déjà été le cas. D'importants bouleversements politiques, tels que la hausse de l'autosuffisance et du protectionnisme américains, la détérioration des relations entre le Canada et la Chine, un accord de libre-échange nord-américain inéprouvé et vraisemblablement chancelant, et des changements intrinsèques aux attitudes et aux comportements des consommateurs, laissent des traces indélébiles dans le paysage économique et laissent présager une éventuelle transformation irréversible de la dynamique des marchés.

D'importants bouleversements politiques, tels que la hausse de l'autosuffisance et du protectionnisme américains, la détérioration des relations entre le Canada et la Chine, un accord de libre-échange nord-américain inéprouvé et vraisemblablement chancelant, et des changements intrinsèques aux attitudes et aux comportements des consommateurs, laissent des traces indélébiles dans le paysage économique et laissent présager une éventuelle transformation irréversible de la dynamique des marchés.

³ *Macleans*, 20 décembre 2018. « Canada, it's time to pay off that debt », par Angela Wright. Consulté au <https://www.macleans.ca/economy/money-economy/canada-its-time-to-pay-off-that-debt/> le 4 février 2019.

⁴ Statistique Canada, 30 janvier 2019. « Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, mensuel, taux de croissance ». Consulté au https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610043402&request_locale=fr le 30 janvier 2019.

⁵ CNBC, 21 janvier 2019. « China's economy grew 6.6% in 2018, the lowest pace in 28 years », par Huileng Tan. Consulté au <https://www.cnbc.com/2019/01/21/china-2018-gdp-china-reports-economic-growth-for-fourth-quarter-year.html> le 5 mars 2019.

Perspective sectorielle

Dans un monde caractérisé par des perturbations structurelles transformationnelles, certaines entreprises pourraient avoir du mal à s'en sortir indemnes, alors que d'autres seront mieux positionnées pour prospérer. Cela dépendra non seulement de leur secteur d'activité, mais aussi de leur position relative dans ce secteur et de leur volonté d'investir.



^{6,7,8,9} Industries of Special Interest, « Considering Market Opportunities as the Economy Slows, Segments Disrupt ». Décembre 2018.

¹⁰ Gouvernement du Canada, 2018, « L'industrie canadienne de l'automobile ». Consulté au <https://www.ic.gc.ca/eic/site/auto-auto.nsf/fra/accueil> le 5 mars 2019.

Les cinq principaux secteurs qui sont confrontés à des perturbations sont les suivants :



**5 160 entreprises et
140 000 employés
en Alberta⁶**

Représente
9 % du PIB du Canada⁷

« Les entreprises canadiennes ont été durement touchées par la forte volatilité des prix des marchandises et les différentiels d'indexation, qui ont récemment entraîné des changements dans le cadre législatif de l'Alberta. Entre autres facteurs, les difficultés de transport des marchandises compromettent un marché canadien déjà éprouvé, à un moment où les États-Unis cherchent à atteindre l'autosuffisance en matière d'énergie et produit déjà plus de 11 millions de barils de pétrole par jour. »

Andrew Botterill
Leader national, Pétrole et gaz



**Plus de 1 000 entreprises
et 500 000 employés
au Canada⁸**

Représente **15 % du PIB
du Canada⁹**

« Les innovations technologiques accélérées, jumelées à la diminution de la demande, forcent à remettre en question le modèle traditionnel des fabricants d'équipement d'origine (FEO), voire le modèle de transport canadien tout entier, ce qui pourrait signifier des retombées pour les entreprises qui sauront répondre aux besoins changeants des clients et du public. Il ne fait aucun doute que les FEO réaffectent les budgets traditionnels pour faire place à la nouvelle voiture. Au Canada, environ 700 fournisseurs de FEO¹⁰ sont au cœur (et parfois même à l'avant-garde) de ces changements. »

Ovais Ghafur
Directeur de service, Services-conseils en F&A

^{11,12} Industries of Special Interest, « Considering Market Opportunities as the Economy Slows, Segments Disrupt ». Décembre 2018.

^{13,14} Conseil canadien du commerce de détail, 2019, « Notre histoire ». Consulté au <https://www.commercedetail.org/qui-sommes-nous/notre-histoire/> le 16 avril 2019.

¹⁵ L'Association minière du Canada, 2019, « À propos de l'industrie minière ». Consulté au <http://mining.ca/fr/ressources/a-propos-de-l'industrie-miniere> le 16 avril 2019.



**Capitalisation boursière
totale évaluée à 8 milliards
de dollars¹¹**

**Actifs sous gestion de
150 milliards de dollars¹²**

« Le contexte réglementaire de plus en plus rigoureux se traduit par une surveillance accrue pour les institutions financières de second rang, à une époque où des forces macroéconomiques ont une incidence sur leur risque de crédit et leur rentabilité. »

Andrew Luetchford
Associé, Services-conseils en matière de capitaux



**Le plus grand employeur
du secteur privé au Canada¹³**

**Plus de 2 millions
d'employés au Canada¹⁴**

« Coincés entre les coûts à la hausse et une transition lente mais implacable vers le magasinage en ligne, les détaillants traditionnels ressentent plus que jamais la pression qui est exercée sur eux. »

Marty Weintraub
Leader national, Commerce de détail



**426 000 travailleurs directs et
208 000 emplois indirects
au Canada¹⁵**

« Alors que la hausse des prix des marchandises et la demande de minéraux entrant dans la composition des batteries ont donné une nouvelle impulsion au secteur, les sociétés minières sont toujours confrontées à des difficultés endémiques qui pourraient nuire à leurs perspectives de croissance à long terme. »

Robert Noronha
Associé, Services transactionnels

L'évolution de l'économie canadienne

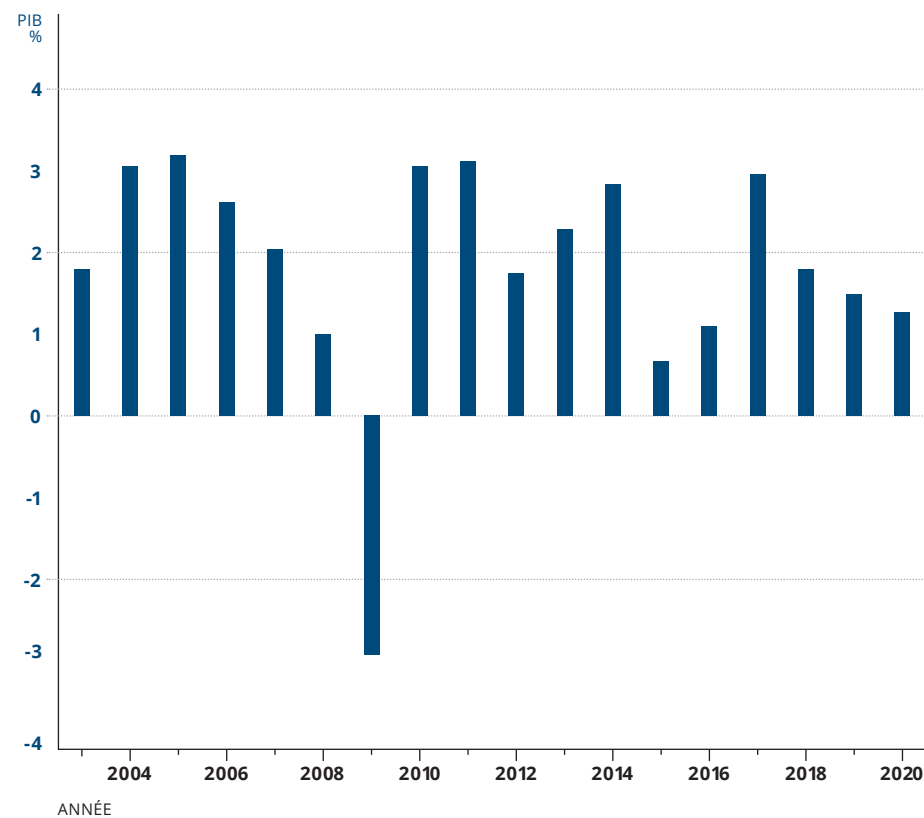
L'année 2019 sera une année de transition économique

L'économie canadienne a prospéré au cours de la dernière décennie, probablement plus que la plupart des gens le croient. Même si la crise financière mondiale de 2008-2009 a plongé le pays dans une profonde récession, l'économie canadienne s'est remise sur pied plus rapidement que la plupart des autres économies avancées. En effet, avant la fin de 2010, la production économique avait retrouvé les niveaux d'avant la récession. Depuis, l'économie canadienne se trouve dans la phase d'expansion du cycle économique.

Depuis trop longtemps, la croissance économique est stimulée par les dépenses de consommation et l'activité immobilière. Toutefois, aujourd'hui, les consommateurs sont fortement endettés et les marchés immobiliers ont reculé. Cela signifie que les exportations et les investissements doivent contribuer davantage à la croissance économique, et c'est ce qui arrivera. Déjà, les exportations représentent environ le

tiers de la valeur totale de l'économie, ce qui témoigne de l'importance du commerce au sein de l'économie. Mais le ralentissement économique mondial aura pour effet de tempérer la demande à l'égard des exportations canadiennes et les prix des marchandises. L'économie canadienne devrait afficher une croissance économique de près de 1,3 % cette année, soit un faible rendement (voir la figure 2).

Figure 2 : Perspectives économiques au Canada

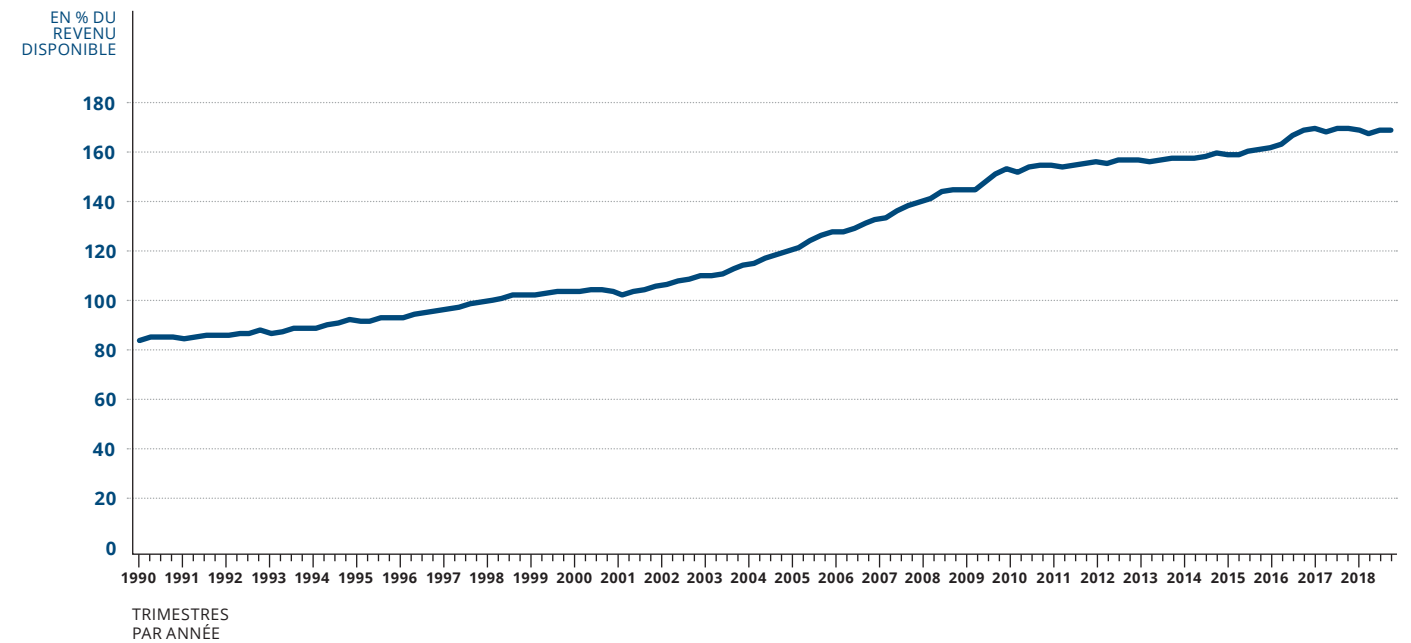


Source : Statistique Canada, Haver Analytics

Le pays a connu de meilleures et de pires années. Par exemple, la correction des prix des marchandises qui a durement touché certaines provinces a entraîné un ralentissement économique à l'échelle nationale en 2015 et 2016. Ce recul a fait place à une croissance économique robuste et généralisée en 2017 et 2018, qui a favorisé la création d'emplois et fait chuter le taux de chômage national à son niveau le plus bas depuis 40 ans.

Mais de toute évidence, avec l'arrivée de 2019, la croissance économique a ralenti. L'économie canadienne a stagné au quatrième trimestre de l'an dernier, affichant une croissance annualisée négligeable de seulement 0,4 % et créant un départ plutôt faible pour cette année.

Figure 3 : Endettement des ménages canadiens



Source : Statistique Canada, Haver Analytics

Thèmes économiques émergents

Au-delà des perspectives à court terme, les entreprises devraient être conscientes de certains thèmes économiques. D'abord, une décennie s'est écoulée depuis la dernière récession. Le cycle économique nord-américain tire à sa fin. Nous avons vécu des récessions au début des années 1970, des années 1980 et des années 1990, de même qu'en 2001 et en 2008. Les points de retournement se produisent environ tous les 8 à 10 ans. Aussi, il est probable que nous soyons plongés dans une récession au cours des trois à cinq prochaines années. Il s'agit d'une progression naturelle; l'économie est susceptible de régresser pendant deux ou trois trimestres, avant de se redresser et de renouer avec la croissance. Les entreprises devraient réfléchir aux conséquences qu'un retournement du cycle économique aura sur elles et à la façon dont elles y réagiront.

La prochaine récession ne sera pas comme la dernière; une grande récession comme celle de 2008-2009 est susceptible de se présenter seulement une seule fois tous les siècles. L'ampleur et la durée de la prochaine récession refléteront les déséquilibres qui ont été créés au cours des dernières années. Par exemple, au Canada, l'endettement des ménages, qui a atteint 178 % du revenu disponible à la fin de 2018 (voir la figure 3) est particulièrement préoccupant, et a entraîné une augmentation des coûts du service de la dette dans la foulée des hausses de taux d'intérêt par la Banque du Canada. Aux États-Unis, le niveau d'endettement des sociétés est source d'inquiétude. De la même manière, en Europe, les bilans des banques et des gouvernements risquent d'être un facteur de faiblesse.

On s'interroge aussi sur la mesure dans laquelle les politiques monétaires et fiscales pourront stimuler l'économie en réponse au prochain ralentissement, alors que les banques centrales maintiennent leurs taux à un faible niveau et que bon nombre de gouvernements accusent déjà d'importants déficits.

Outre les cycles économiques, des changements structurels profonds se produisent. La révolution technologique perturbe les modèles d'affaires et les marchés du travail. Même s'il est encore question de tendances économiques nationales et régionales, les entreprises exercent de plus en plus leurs activités au sein d'une économie mondiale intégrée. Ce phénomène a mené à une vive concurrence sur les marchés, ainsi qu'à l'érosion du pouvoir d'établissement des prix pour les entreprises et du pouvoir de négociation pour les employés.

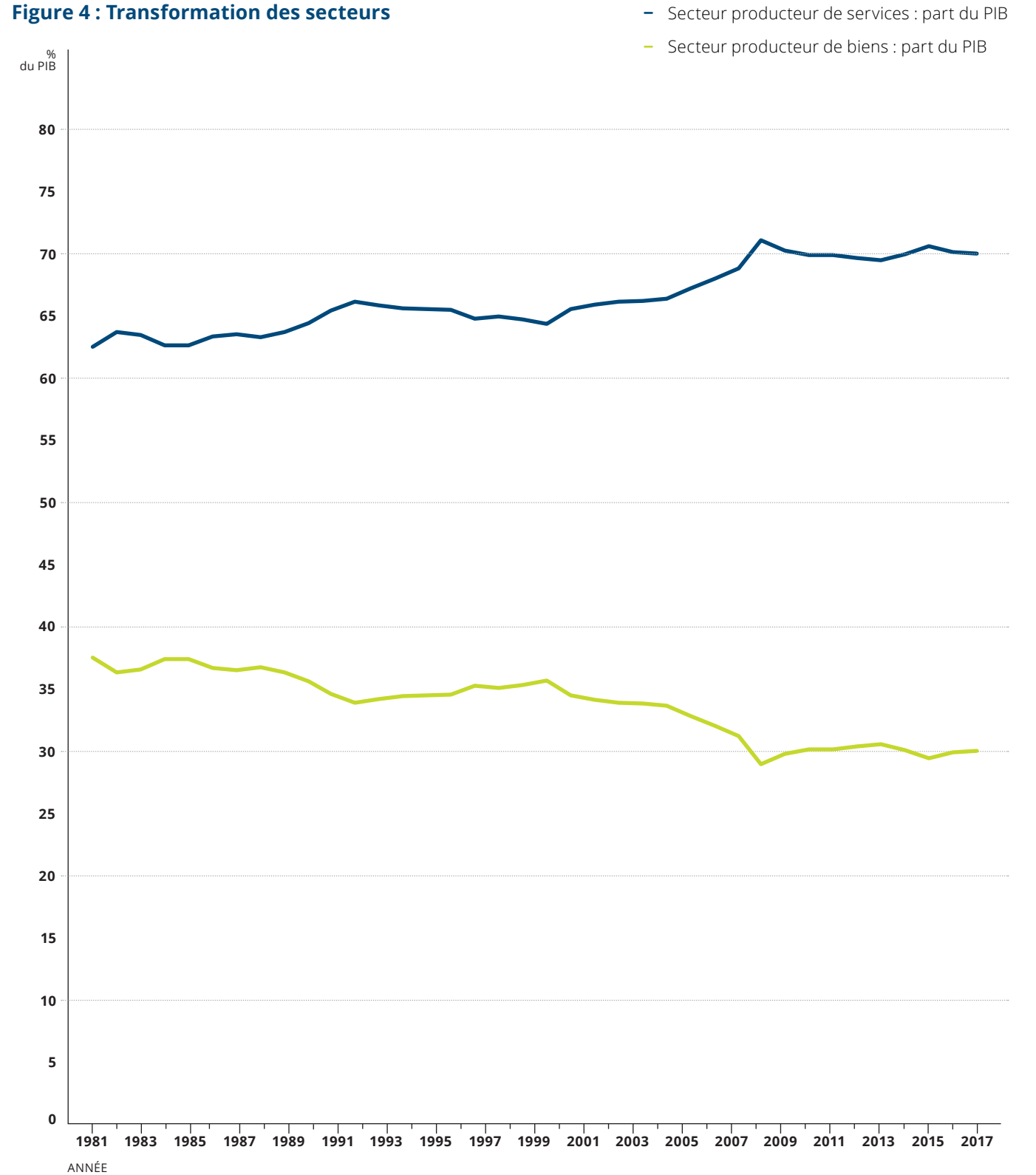
Les perturbations apportent non seulement des difficultés, mais aussi des occasions. Le classement des secteurs est en pleine mutation, alors que des secteurs traditionnels basés sur les biens comme ceux de la fabrication et des ressources, même s'ils continuent de croître, cèdent des parts de l'économie canadienne aux nouvelles industries. En effet, depuis les années 1980, la part des secteurs qui produisent des biens au Canada a diminué de 20 %, tandis que celle du secteur des services a augmenté d'un pourcentage équivalent (voir la figure 4). Qui plus est, les services avancés occupent une part croissante de la production économique et du commerce international. Par exemple, le commerce des services a connu une augmentation de 23 % au cours des cinq dernières années, devançant la hausse de 15 % du commerce des biens. Cela se produit à un moment où le vieillissement de la population et la forte immigration transforment les marchés de la consommation et de la main-d'œuvre.

L'économie canadienne n'en est pas à son premier cycle économique ni à sa première évolution structurelle. Par exemple, à ses débuts, l'économie du pays était dominée par les ressources et l'agriculture. Après la Seconde Guerre mondiale, elle est passée à une économie de succursales. Depuis, cet élément moteur a cédé la place à une économie très diversifiée, de plus en plus axée sur le savoir et sur la technologie. Le résultat? L'économie de 2019 ne ressemble en rien à celle des années 1980. Et en 2039, elle sera très différente de celle d'aujourd'hui. Il devient donc nécessaire pour les organisations de déterminer comment elles surmonteront le cycle économique et se transformeront en modèles de réussite de demain.

« Outre les difficultés, il y a aussi des occasions qui se présentent et qui vont fondamentalement changer le classement des secteurs. »

Craig Alexander
 Associé et économiste en chef
 Services-conseils en économie, Deloitte

Figure 4 : Transformation des secteurs



Source : Statistique Canada, Haver Analytics

Perturbations qui touchent les secteurs

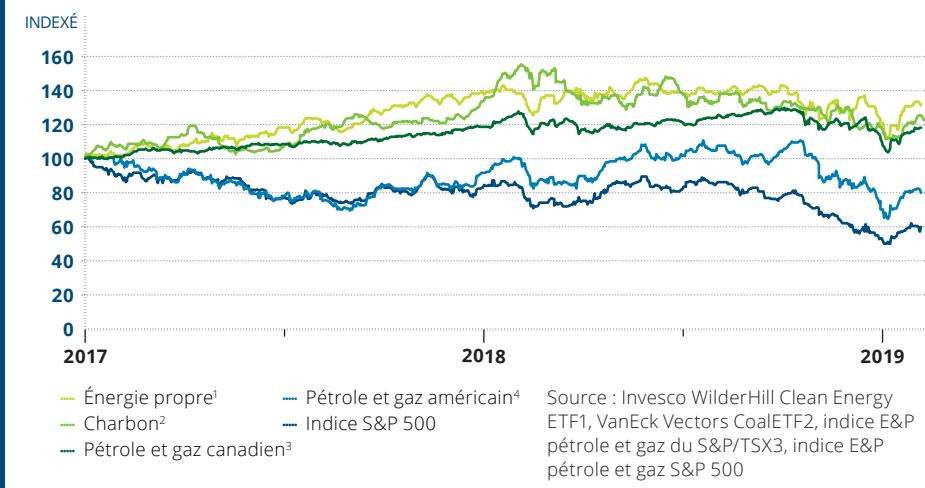
Pleins feux sur le secteur de l'énergie

Le secteur pétrolier et gazier du Canada n'échappe pas à la volatilité; mais de nouveaux changements structurels perturbateurs qui sont survenus ces derniers mois ont mis la barre encore plus haut. Ce secteur doit relever presque quotidiennement des défis importants concernant le transport des marchandises, les restrictions appliquées à la production, les préoccupations environnementales et les modifications législatives, entre autres.

À preuve, entre novembre 2018 et janvier 2019, l'écart de prix entre le pétrole Western Canada Select (WCS) et le West Texas Intermediate (WTI) est passé d'un sommet de 40 \$ US le baril à 10 \$ US le baril – un changement abrupt en très peu de temps. Au même moment, les budgets d'investissement des producteurs en amont ont été réduits, touchant particulièrement les services aux champs pétrolifères; les activités de F&A ont été au ralenti en raison des difficultés d'accès à des capitaux; et les problèmes liés aux pipelines ont contribué aux contraintes de transport et miné la confiance des investisseurs.

Compte tenu de l'offre excédentaire, un contexte de prix déprimés prévaudra sans doute pour l'avenir prévisible. Les producteurs continueront d'adapter leur structure de coûts en conséquence, car seule la production à faible coût est susceptible de s'imposer. Pour rétablir l'équilibre entre l'offre pétrolière et la capacité d'acheminement, le gouvernement de l'Alberta a mis en place une baisse de production obligatoire de 8,7 % en janvier 2019. À noter que seuls les plus grands producteurs sont touchés par cette réglementation, car les installations qui produisent moins de 10 000 barils par jour sont dispensées de cette obligation. Les fournisseurs de services, y compris les sociétés de forage, pourraient voir leurs fortunes s'effondrer à la suite de ce changement. En revanche, les petits producteurs

Figure 5 : Rendement historique des marchés boursiers



pétroliers qui ne sont pas assujettis à ces réductions de production pourraient profiter des écarts de prix grandissants. Cela dit, ces baisses de production ne sont prévues que jusqu'à la fin de l'année pour compenser l'offre excédentaire. Mais compte tenu du report du remplacement de l'oléoduc 3 d'Enbridge de 2019 à 2020, on craint que cette mesure doive être maintenue plus longtemps.

Le fait que le Canada et les États-Unis utilisent des approches fiscales différentes accentue les difficultés. Alors que les entreprises canadiennes peuvent déduire jusqu'à 30 % des coûts des forages fructueux par année, les producteurs américains peuvent déduire 100 % des coûts sur-le-champ. Les fournisseurs canadiens sont donc nettement désavantagés. Et cela survient à un moment où la consommation de pétrole et de gaz canadiens diminue aux États-Unis. Entre 2008 et août 2018, la production pétrolière américaine a doublé¹⁶, déplaçant une part importante

des exportations canadiennes vers nos voisins du sud, ce qui laisse présager un autre changement permanent au secteur de l'énergie canadien.

D'un point de vue plus fondamental, le secteur doit faire face à une vague de consommateurs désireux d'abandonner progressivement le pétrole comme combustible principal et à des pressions sociales quant à l'inacceptabilité des investissements dans les hydrocarbures. Contrairement aux autres éléments perturbateurs qui ont tendance à s'intensifier et à se résorber au fil de l'évolution des forces du marché, ce phénomène est probablement permanent. Le résultat sera inévitablement un nombre accru de consolidations, de réductions des effectifs, de restructurations et d'insolvabilités, ce qui créera des occasions d'acquisition d'entreprises en difficulté pour les investisseurs orientés vers l'avenir.



Réactions des principaux intervenants du marché

En ces temps d'incertitude, les réactions des intervenants du marché varieront en fonction de leurs forces et de leurs vulnérabilités. La plupart, voire la totalité, des parties prenantes canadiennes (à l'exception des autorités environnementales et des autorités de réglementation de l'énergie) sont susceptibles de subir des conséquences négatives.



Les producteurs devront réduire les dépenses et déterminer comment maintenir ou accroître la production de manière plus efficace. Ils éprouveront des difficultés jusqu'à ce que les problèmes de transport soient résolus, ce qui est peu probable avant la fin de 2019. Les écarts de prix entre le WTI et le WCS pourraient entraîner des problèmes de liquidités.



Les prêteurs pourraient diminuer la valeur des prêts ou établir des réserves de trésorerie en réponse aux risques liés aux prix et aux préoccupations concernant les restrictions réglementaires imposées. Ils pourraient même prendre des mesures pour obtenir un remboursement des prêts qui affichent un rendement inférieur. La transparence de leurs garanties à la lumière de décisions récentes des tribunaux à l'égard des responsabilités de remise en état des sites de puits est désormais une priorité.



L'Alberta Energy Regulator (AER), à la lumière de la décision rendue récemment par la Cour suprême du Canada dans l'affaire Redwater, qui oblige les entreprises à payer pour le nettoyage des dégâts environnementaux, même lorsqu'elles deviennent insolubles, pourrait exiger une cote de gestion de la responsabilité plus élevée, des dépôts ou lettres de crédit supérieurs, des obligations d'information accrues ou une position plus avantageuse en tant que partie prenante en situation de difficulté. Cette surveillance accentuée pourrait exercer des pressions supplémentaires sur la capacité financière des producteurs.



Les sociétés de services liés aux champs pétroliers, y compris celles qui fournissent des services de construction de puits et de construction routière, de l'équipement ainsi que des services de production et de complétion de puits, seront durement touchées par la réduction des marges bénéficiaires et la concurrence à l'égard des volumes. Aussi, elles pourraient devoir réduire leurs effectifs pour gérer la réduction des dépenses au sein du secteur. Les sociétés de forage connaîtront une diminution de leurs activités en raison des baisses de production et de l'effet prolongé des écarts de prix importants.



Les sociétés de capital-investissement pourraient être en bonne posture pour acquérir des actifs de moindre valeur, mais elles sont susceptibles d'aller de l'avant seulement si les perspectives d'investissement du Canada s'améliorent par rapport à celles des États-Unis, ou si les actifs visés peuvent être déplacés dans des territoires américains plus rentables.

Dans ce contexte, les plus petits producteurs qui n'ont pas accès à des capitaux pourraient se retrouver dans une situation de vulnérabilité et devoir recourir à une transaction, à une restructuration du capital, à une restructuration, ou à tous ces moyens. Faute de capital-investissement ou d'autres formes de soutien, ils risquent d'être dans l'impossibilité d'accroître leur actif, de créer un portefeuille ou même de survivre. Les plus grandes entreprises auraient alors l'occasion d'acquérir des actifs à prix modique, s'ils réussissent à convaincre le marché public de la qualité des actifs et des excellents rendements attendus pour les investisseurs. Il pourrait aussi s'agir d'une occasion pour les groupeurs de réunir des actifs en difficulté, principalement sur le marché des services.

¹⁶ Trading Economics. « United States Crude Oil Production ». Consulté au <https://tradingeconomics.com/united-states/crude-oil-production> le 6 février 2019.

Perturbations qui touchent les secteurs

Pleins feux sur le secteur de l'automobile

L'innovation technologique est un couteau à deux tranchants au sein du secteur de l'automobile, qui compte pour environ 10 % du PIB manufacturier du Canada et 23 % du commerce manufacturier¹⁷. Alors que les véhicules connectés, autonomes, partagés et électriques deviennent de plus en plus réalisables sur le plan du développement en soi, ils sont constamment confrontés à des obstacles en ce qui a trait à des questions telles que la réglementation gouvernementale, la capacité des infrastructures et les fluctuations de la demande des consommateurs. Il en est de même pour la connectivité de véhicule à véhicule et de véhicule à infrastructure, qui promet d'améliorer l'expérience de conduite des consommateurs en assurant une connexion sécuritaire entre les téléphones mobiles, les applications et les voitures intelligentes.

Malgré les obstacles à surmonter, nul doute que ces tendances annoncent un virage dans le secteur de l'automobile. Les entreprises qui s'engagent à s'approprier l'avantage du premier entrant comprennent la nécessité d'investir massivement dans ce marché, tout en maintenant les modèles d'affaires traditionnels à flot. Il n'est pas étonnant que certaines entreprises cèdent sous la pression.

Par surcroît, un repli est sans doute imminent sur les marchés automobiles mondiaux. À mesure que les taux d'intérêt et l'endettement des consommateurs augmentent, les véhicules deviennent moins abordables, surtout compte tenu de leurs taux d'utilisation relativement faibles et de la hausse constante des prix. Au

même moment, l'urbanisation progresse et la densité de population augmente dans les grands centres. D'ici 2050, on prévoit qu'environ 68 % de la population mondiale vivra dans les villes¹⁸.

En plus de stimuler l'économie du covoiturage et de la mobilité partagée, cette tendance remet en question le modèle traditionnel des FEO. Les volumes de production de véhicules à moteur à combustion interne fléchissent déjà, en Amérique du Nord comme à l'échelle internationale, alors que les véhicules

électriques et hybrides prennent en partie la relève. Sachez qu'en 2012, les moteurs électriques représentaient seulement 2,3 % de la production mondiale, un chiffre qui devrait atteindre 9 % en 2019 et 46,5 % d'ici 2026. Soucieux de réagir à un contexte en pleine mutation, bon nombre de fabricants automobiles ont commencé à réduire leur présence mondiale, à évaluer leur position sur le marché et à conclure des partenariats stratégiques, qui pourraient ressembler davantage à des acquisitions suivant le virage du marché.



¹⁷ Gouvernement du Canada, 2018, « L'industrie canadienne de l'automobile ». Consulté au <https://www.ic.gc.ca/eic/site/auto-auto.nsf/fra/accueil> le 5 mars 2019.

¹⁸ Nations Unies. « 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN ». 16 mai 2018. Consulté au <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html> le 5 février 2019.

Réactions des principaux intervenants du marché

En ces temps d'incertitude, les réactions des intervenants du marché varieront en fonction de leurs forces et de leurs vulnérabilités. Quelles organisations sont susceptibles de tirer ou non leur épingle du jeu?



Les FEO devront investir considérablement pour rationaliser leur présence mondiale, contribuer au financement des collaborations entre les secteurs public et privé pour surmonter les problèmes d'infrastructure, et acquérir l'avantage du premier entrant sur le marché des véhicules connectés, autonomes, partagés et électriques. Mais pour ce faire, ils devront réduire considérablement leurs structures de coûts.



Les fournisseurs verront leurs marges soumises à de fortes pressions à mesure que la croissance ralentit, que le matériel est banalisé et que les investisseurs demandent d'accroître la valeur pour les actionnaires. Alors que les logiciels deviennent un facteur de différenciation, bon nombre de compétences existantes deviendront désuètes et la concurrence exercée par les nouveaux acteurs technologiques s'intensifiera. Les fabricants de composants qui ne passent pas des moteurs à combustion interne aux véhicules électriques verront sans doute un recul de leur chiffre d'affaires.

Quoi qu'il en soit, la consolidation du secteur est probable, puisque les trains à propulsion électrique utiliseront beaucoup moins de pièces que les moteurs à combustion interne. Certaines estimations tendent à indiquer que la fabrication de véhicules électriques nécessite moins de travail, ce qui devrait également entraîner une réduction de la main-d'œuvre.



Les prêteurs ayant consenti des prêts à des fabricants de composants qui dépendent largement des moteurs à combustion interne, et qui ont des capacités limitées en matière de technologies d'allègement, de conception et d'ingénierie pourraient entreprendre des discussions avec leurs clients à propos de la viabilité de leur entreprise, tandis que les volumes diminuent et les contrats se font rares.

Perturbations qui touchent les secteurs

Pleins feux sur les institutions financières de second rang

Alors que commencent les phases avancées du cycle économique, la rentabilité des services bancaires de détail et commerciaux est sous pression. Cela est attribuable non seulement aux pressions réglementaires pour détenir un capital plus élevé, mais aussi à la hausse des dépenses dans l'ensemble du secteur, tandis que les banques effectuent des investissements numériques plus audacieux dans le but d'améliorer l'expérience client. Par ailleurs, de nombreuses banques de petite et moyenne taille mettent leurs technologies de base à niveau; aussi, une crise du crédit freinerait sûrement les profits.

La volatilité des marchés financiers et l'actuelle courbe de rendement aplatie nuisent aussi aux grandes banques et, finalement, aux emprunteurs, à mesure que les banques se retirent des prêts à long terme. Au même moment, les mises en chantier à Vancouver ont déjà commencé à reculer, et le marché de Toronto, qui est normalement en retard de 8 à 12 mois par rapport à celui de Vancouver, s'est également affaibli. Les taux d'intérêt, qui ont augmenté à peu près 5 fois dans les 18 derniers mois, ont une incidence sur l'accession à la propriété. De nouveaux tests de tension réglementaires visant à assurer une plus grande santé financière chez les propriétaires incitent les consommateurs à se tourner vers des prêteurs non bancaires, ce qui complique la tâche des institutions financières de second rang qui exercent des activités sur le marché résidentiel pour ce qui est de capturer et de conserver une part de marché.

Alors que les forces du marché évoluent au rythme des cycles économiques, le resserrement de la réglementation marque un changement plus permanent.

Cela ne vaut pas uniquement sur le plan des prêts. Les organismes de réglementation des institutions financières envisagent déjà un certain nombre de mesures, notamment la mise en place de règles plus rigoureuses à l'égard des dépôts reçus en ligne et du rehaussement de la situation du capital des banques.

Le taux d'endettement élevé des consommateurs sur le marché canadien a aussi des conséquences néfastes sur le secteur, parce qu'il nuit à la capacité des institutions d'accroître leurs portefeuilles de prêts. C'est un double coup dur qui, en plus de réduire la fréquence des nouveaux prêts, augmente le risque

des prêts existants. Cela pourrait nuire aux perspectives globales des institutions financières de second rang qui sont plus tributaires des emprunteurs locaux.

Fait à noter, les difficultés auxquelles doit faire face le secteur des services financiers se transforment souvent en difficultés dans l'ensemble de l'économie, pas seulement en raison de l'apport disproportionné de ce secteur au PIB du Canada, mais aussi parce que l'économie devient chancelante lorsque l'accès aux capitaux est restreint. Un repli au sein de ce marché peut provoquer un effet d'entraînement dans d'autres secteurs, car l'accès réduit à du financement fait reculer la croissance.



Réactions des principaux intervenants du marché

En ces temps d'incertitude, les réactions des intervenants du marché varieront en fonction de leurs forces et de leurs vulnérabilités. Le classement des secteurs est susceptible de changer, ce qui apportera de nouvelles occasions et de nouveaux défis. Quelles organisations sont susceptibles de tirer ou non leur épingle du jeu?



Les emprunteurs subiront inévitablement des conséquences disproportionnées découlant de la faiblesse des institutions financières. Au-delà d'un accès réduit à du financement, les particuliers et les sociétés ayant des facilités de crédit renouvelables pourraient éprouver de graves problèmes de trésorerie s'ils s'appuient excessivement sur une seule institution.



Les organismes de réglementation ont commencé à mettre en place des mesures de gouvernance de plus en plus rigoureuses pour le secteur et à scruter à la loupe de nombreuses institutions financières de second rang.



Les déposants présentent également des défis uniques, car ils pourraient commencer à retirer des fonds si l'opinion des consommateurs envers les banques moins capitalisées se dégrade et que les fonds sont nécessaires à d'autres fins que l'épargne. Ce phénomène pourrait amener les institutions financières de second rang à offrir des incitatifs pour encourager les dépôts, ce qui augmenterait le coût des fonds et affaiblirait davantage leur rentabilité.



Les institutions financières non bancaires, y compris les fonds d'emprunts privés, pourraient profiter de la faiblesse du marché si elles se positionnent en vue d'acquérir des actifs en difficulté. Cela dépendra de leur profil de prêts, de leur capacité à offrir des fonds peu onéreux et de leurs sources de financement. Cela dit, les prêteurs non conventionnels voient souvent leurs pertes de crédit bondir dès le début d'un ralentissement.

Perturbations qui touchent les secteurs

Pleins feux sur les secteurs de la consommation et du commerce de détail

Au Canada, le secteur du commerce de détail se chiffre actuellement à 580 milliards de dollars, il emploie plus de deux millions de personnes et compte environ 140 000 points de vente¹⁹. Quoi qu'il en soit, les détaillants traditionnels, qui sont coincés entre les coûts à la hausse et une transition lente mais implacable vers le magasinage en ligne, ressentent plus que jamais la pression qui est exercée sur eux. Outre les hausses du salaire minimum, les coûts des espaces commerciaux sont en hausse depuis des années dans les grands centres urbains, réduisant ainsi les marges. En même temps, les ventes au détail diminuent. En novembre 2018, les volumes de vente au détail avaient chuté 5 fois en 6 mois, ne progressant que de 0,5 % sur 12 mois, soit le troisième gain le plus faible depuis la récession de 2008²⁰.

De plus en plus, ce sont les détaillants en ligne qui profitent de cette transition. En novembre 2018, les ventes au détail attribuables au commerce électronique ont atteint 2,3 milliards de dollars, représentant 4,2 % du total du commerce de détail²¹. Tandis que les volumes de ventes du commerce traditionnel chutaient, ceux du commerce électronique ont bondi de 20,1 % pour l'année²². Il est évident que cette révolution numérique perdurera et poursuivra son évolution, alors que les réseaux sociaux, la technologie mobile et l'analytique avancée des données demeurent à l'avant-plan.

Ces perturbations ont eu des répercussions importantes sur les secteurs de la consommation et du commerce de détail du Canada au cours des dernières années, et des cas d'insolvabilité importants ont été enregistrés, tels que Target Canada, Sears Canada, Payless ShoeSource Canada, Grafton-Fraser, Performance Sports et Golf Town Canada, ainsi que de nombreux autres détaillants traditionnels. Des acteurs en ligne comme Amazon ont changé la donne; aussi, les détaillants qui comptent de nombreux magasins – ainsi que les fournisseurs, les employés et les propriétaires d'immeubles – se voient contraints de modifier leur modèle d'exploitation. Bien que les magasins traditionnels aient toujours leur place, ils doivent se réinventer pour satisfaire aux attentes changeantes de la clientèle.



¹⁹ Conseil canadien du commerce de détail. *Retail by the Numbers*, novembre 2018. https://www.retailcouncil.org/wp-content/uploads/2019/01/RetailByTheNumbers_2019-01.pdf. Consulté le 5 mars 2019.

²⁰ Banque nationale du Canada, 23 janvier 2019. « Canada : Housing slowdown weighs on Retail sales in November », par Jocelyn Paquet. Consulté au <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/en/rates-and-analysis/economic-analysis/economic-news-retail-sales.pdf> le 6 février 2019.

Réactions des principaux intervenants du marché

En ces temps d'incertitude, les réactions des intervenants du marché varieront en fonction de leurs forces et de leurs vulnérabilités. Quelles organisations sont susceptibles de tirer ou non leur épingle du jeu?



Les détaillants traditionnels qui existaient déjà avant la révolution de la vente au détail numérique doivent continuer d'investir intelligemment et rapidement pour transformer leur modèle d'affaires et s'adapter à l'évolution du commerce de détail, notamment l'adoption de nouvelles technologies et le changement de mentalité des consommateurs. Les détaillants traditionnels qui utilisent les données de manière efficace pour comprendre leurs clients et prendre des risques calculés se tailleront sans doute une place enviable par rapport à la concurrence.



Les natifs de l'ère numérique. Contrairement à leurs homologues traditionnels, les nouveaux venus de la dernière décennie (comme Amazon) bénéficient probablement d'une longueur d'avance pour tout ce qui concerne la technologie, mais ils ont leurs propres défis à relever pour offrir des expériences semblables à celles qui sont proposées par leurs concurrents traditionnels, c'est-à-dire ceux qui possèdent un réseau étendu (quoiqu'en diminution) de magasins physiques. Les magasins constituent un levier stratégique qui est long et coûteux à reproduire.



Les fournisseurs. Le contexte des fournisseurs change aussi en fonction des tendances actuelles, obligeant ceux-ci à exercer leurs activités au sein d'un nouvel écosystème de partenariat, tout en continuant de rechercher des moyens de vendre directement aux consommateurs, de réorienter les investissements en marketing commercial pour maximiser les rendements, et de moderniser les gammes de produits pour faire obstacle aux entreprises spécialisées, dont le but est de satisfaire aux goûts et aux préférences des clients à mesure qu'ils évoluent.

²¹ Statistique Canada, 23 janvier 2019. « Commerce de détail, novembre 2018 ». Consulté au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190123/dq190123a-fra.pdf> le 6 février 2019.

²² *ibid.*

Perturbations qui touchent les secteurs

Pleins feux sur le secteur minier

À un creux depuis des années, les prix des marchandises ont récemment rebondi, renforçant du coup les assises sur lesquelles reposent les sociétés minières. C'est particulièrement le cas des sociétés offrant des minéraux utilisés dans les batteries, dont la demande explose en raison de la croissance enregistrée dans les domaines des véhicules électriques, du stockage électrique et des nanotechnologies.

Mais si les perspectives à court terme sont favorables pour certaines sociétés, les difficultés endémiques du secteur persistent. L'imposition de tarifs américains sur l'acier et l'aluminium a provoqué un resserrement des marges déjà réduites, dans un secteur qui n'a pas encore largement adopté les innovations technologiques susceptibles d'entraîner une baisse des coûts de production. Au même moment, la demande de produits de base fléchit en raison du ralentissement de la croissance en Chine qui, de tous les pays, demeure le plus grand consommateur de la plupart des produits de base.

D'un point de vue plus fondamental, le secteur a perdu la cote auprès des investisseurs. C'est une tendance qui risque d'être durable, voire permanente. Plusieurs sociétés de technologie mondiales, dont Apple, se sont également engagées à réduire leur dépendance aux matières extraites en recourant plutôt au recyclage des produits de base, une transition qui, un jour, pourrait transformer complètement les facteurs fondamentaux de la demande au sein du secteur minier.

Des pressions proviennent aussi d'ailleurs. Dans certains territoires, comme le Canada, l'obtention d'un permis d'exploitation minière peut prendre une décennie ou plus; il en va de même pour l'obtention d'un permis social d'exploitation auprès des collectivités locales et des autres parties prenantes. La concurrence pour attirer des talents et des capitaux entraîne d'autres complications; du coup, il est difficile pour les sociétés minières d'innover et de croître.

Tous ces facteurs réunis expliquent pourquoi la plupart des sociétés minières continuent d'avoir du mal à accéder à des sources traditionnelles de capitaux. Par conséquent, le fardeau de la dette

des sociétés minières provenant de sources non traditionnelles, dont les flux de redevances et les accords d'enlèvement, est en hausse.

En même temps, les consolidations sous forme de fusions et acquisitions se multiplient, particulièrement chez les producteurs d'or canadiens. On ne sait pas ce que l'avenir réserve au secteur minier : si les capitaux continuent d'être attribués aux entreprises dotées d'un flux de trésorerie existant ou à court terme, les acteurs de moyenne taille pourraient opter pour la consolidation à actif unique, ce qui pourrait laisser le segment inférieur du marché à court de liquidités.



Réactions des principaux intervenants du marché

En ces temps d'incertitude, les réactions des intervenants du marché varieront en fonction de leurs forces et de leurs vulnérabilités. Quelles organisations sont susceptibles de tirer ou non leur épingle du jeu?



Les producteurs qui ont des coûts moins élevés et les acteurs diversifiés qui produisent plus d'un produit de base seront les mieux placés pour survivre en cas de diminution de la demande. Tout comme lors des cycles précédents, les producteurs peuvent mettre les projets marginaux en mode de surveillance et de maintien, ou augmenter la production pour réduire les coûts moyens de production. Les entreprises qui ne réussissent pas à traverser la tempête pourraient être contraintes de réduire leurs effectifs, de consolider leurs activités ou d'entreprendre des procédures d'insolvabilité.



Les prêteurs ont depuis longtemps l'habitude de resserrer leurs conditions de prêt au secteur minier lorsque les aspects économiques des projets fléchissent. Cela dit, certains fonds pourraient accroître les prêts consentis dans des situations difficiles si on leur permet de saisir les actifs de la société en cas de défaillance.



Les entreprises d'ingénierie, approvisionnement et gestion de construction (IAGC) exercent actuellement leurs activités dans le contexte d'une pénurie de main-d'œuvre, un phénomène qui devrait s'accroître à moyen terme. Celles qui n'ont pas de dossier éloquent en matière de sécurité et de conformité environnementale, ou de portée mondiale, seront désavantagées. À l'inverse, celles qui sont en mesure d'offrir des options de financement souples aux sociétés minières de taille moyenne dépourvues de capitaux pourraient décrocher des mandats supplémentaires.



Les autorités environnementales et les autorités de réglementation de l'énergie sont sur un pied d'alerte suivant la décision dans l'affaire Redwater. En gros, la décision de la Cour suprême du Canada a confirmé que la responsabilité liée au principe du « pollueur-payeur » pour le nettoyage des dégâts environnementaux s'étend aux actifs d'une procédure d'insolvabilité. Cette décision, qui s'inscrit dans la foulée d'un certain nombre d'incidents très médiatisés impliquant des digues à rejets, a rehaussé les préoccupations environnementales. Aussi, cela incitera les autorités environnementales à maintenir leur approche mesurée à l'égard de l'octroi d'approbations, ce qui viendrait ralentir les projets d'exploitation minière.

Questions à poser

Les sociétés, les parties prenantes et les investisseurs canadiens devraient se poser les questions suivantes lorsqu'un ralentissement économique et des perturbations sectorielles se profilent à l'horizon :

Sociétés



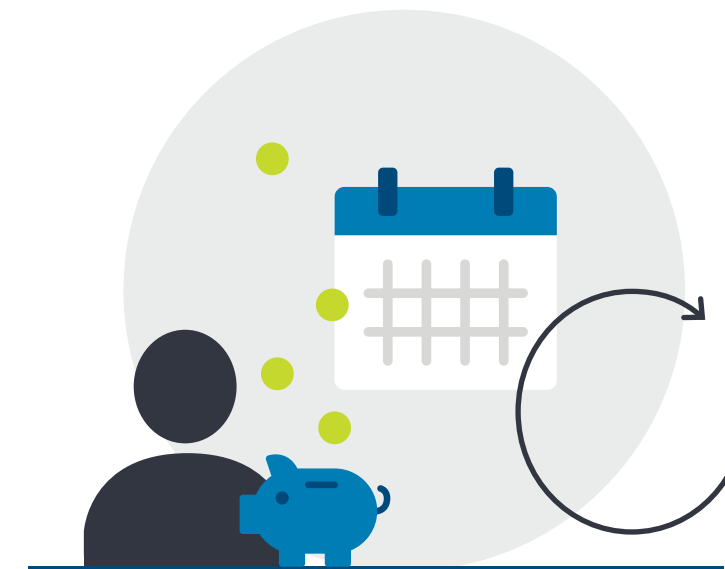
- 1 Quels sont les principaux enjeux auxquels sont confrontés notre entreprise et notre secteur d'activité?
- 2 Où se situe notre organisation au sein de l'environnement concurrentiel?
- 3 Quel sera notre contexte opérationnel dans le futur?
- 4 Serons-nous en mesure de continuer à générer un rendement significatif dans un avenir prévisible?
- 5 Possédons-nous les ressources nécessaires pour financer notre état futur?
- 6 Comment pouvons-nous composer avec les éléments qui menacent notre modèle d'affaires et la valeur de notre entreprise à court terme?
- 7 Comment nos parties prenantes se tirent-elles d'affaire et comment pouvons-nous le savoir (clients, fournisseurs, financiers et employés)?
- 8 Quelles sont les occasions sur le marché que nous pouvons saisir pour améliorer notre entreprise?
- 9 Avec qui pouvons-nous conclure un partenariat pour atteindre nos objectifs?

Prêteurs



- 1 Comment se portent nos emprunteurs dans les secteurs soumis à des perturbations? Comment pouvons-nous mesurer leur état de santé?
- 2 Quelles mesures devons-nous prendre pour disposer d'une transparence totale envers nos garanties de paiement?
- 3 Quels sont les principaux facteurs qui auront une incidence sur nos clients à court terme et comment pouvons-nous aider ceux-ci?

Investisseurs et opportunistes

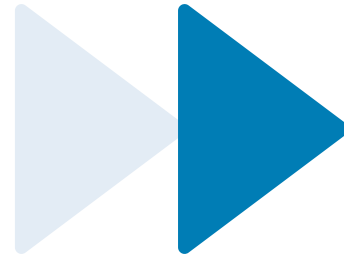
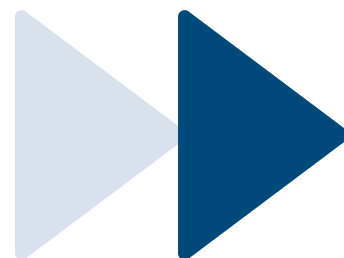
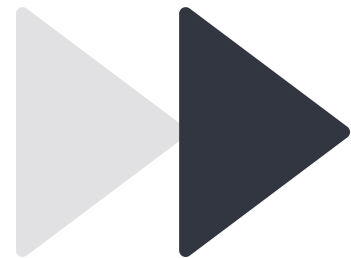


- 1 Comment pouvons-nous tirer de la valeur des secteurs visés par les perturbations?
- 2 Comment déterminer dans quelles entreprises nous devrions faire nos prochains investissements?
- 3 Y a-t-il des consolidations qui seraient judicieuses pour nous?
- 4 À quoi ressemble une stratégie de marché en difficulté?

Réagir aux conditions du marché

Compte tenu de l'ampleur des perturbations qui touchent des secteurs clés, les sociétés canadiennes sont à la croisée des chemins. Certaines d'entre elles devront prendre des mesures pour défendre leur position et leurs valeurs d'entreprise. D'autres doivent déterminer comment relever leur valeur au moyen d'un investissement, d'une transaction ou d'une soumission concurrentielle. Puis il y a celles qui devront inévitablement cesser leurs activités d'une manière ou d'une autre. Ces sociétés sont entourées de parties prenantes financières et d'opportunistes, qui désirent maximiser la valeur de leurs positions existantes, et cherchent à effectuer de nouveaux investissements susceptibles de produire un excellent rendement et d'ajouter de la valeur.

Les organisations devront déterminer laquelle des voies suivantes elles devraient emprunter :



Protection de la valeur : se défendre contre les vulnérabilités

Pour protéger la valeur en cas de ralentissement économique ou de perturbation du marché, il convient d'abord de comprendre les signes de difficulté et de mesurer leurs effets précis. Parmi les signaux d'alerte, citons les problèmes généralisés concernant la demande à court et à long terme, la réduction du volume du carnet de commandes ou des revenus, la diminution des marges et des profits, l'incapacité d'attirer des talents, la faiblesse et l'instabilité des parties prenantes, l'érosion du fonds de roulement et d'autres facteurs qui nuisent à la valeur de l'entreprise et à ses perspectives d'avenir.

Les entreprises qui sont confrontées à un changement fondamental progressif de leurs conditions d'exploitation doivent en dégager la cause fondamentale, en évaluer la permanence et déterminer si elles ont les ressources ou les autres moyens nécessaires pour affronter la tempête. L'accès à des capitaux ou à du financement pour éponger les pertes prolongées, faire des investissements ou revenir à la prospérité constituera un enjeu. Dans des cas plus graves, elles pourraient devoir recourir à la vente rapide d'actifs, à la renégociation des modalités avec les prêteurs, à une fusion, à la modification de modalités contractuelles importantes ou à la restructuration du bilan.

Du point de vue opérationnel, il est essentiel de contrôler les coûts et le fonds de roulement afin de conserver ses liquidités et de maintenir sa position sur le marché.

Si la viabilité de l'entreprise est en jeu, ou que celle-ci est quasi insolvable, cela va changer la donne, alors que l'analyse prend un sens différent. Il faudra aborder divers problèmes rapidement, notamment à savoir si l'entreprise peut s'ajuster ou se restructurer à court terme, si elle doit passer par un processus d'insolvabilité pour restructurer ses activités, ou encore si elle devrait cesser carrément ses activités. Ce sont des situations particulièrement éprouvantes pour les conseils d'administration, qui considèrent non seulement leur devoir de préserver la valeur pour les diverses parties prenantes, mais aussi, dans certains cas, leurs responsabilités personnelles à titre d'administrateurs et de dirigeants.



Maintien de la valeur : trouver le juste milieu

Si l'entreprise ne court pas un risque immédiat sur le plan financier, mais qu'elle ne dispose pas de suffisamment de capitaux pour tirer parti des occasions qui pourraient se présenter dans les conditions actuelles du marché, elle peut prendre différentes mesures pour améliorer globalement ses chances de prospérer. Citons notamment la sensibilisation à l'égard des plans d'affaires dans le nouveau contexte du marché, un programme de surveillance des parties prenantes de la société et la réaffirmation de la position concurrentielle de l'entreprise.

Par ailleurs, les changements au sein du marché pourraient s'accompagner d'occasions, telles que l'acquisition d'un concurrent ou la fusion avec une autre entreprise.



Création de valeur : repérer les occasions

Alors que les difficultés économiques sont problématiques pour certains, elles ouvrent des portes pour d'autres. Afin de tirer profit du ralentissement et des perturbations qui surviennent, il faut s'y préparer. La première étape consiste à rester à l'affût de l'effet qu'a le marché sur les éventuelles cibles d'acquisition.

Idéalement, l'entreprise disposera de suffisamment de capitaux pour faire une offre au moment même où les cibles ont un urgent besoin de financement.

Des solutions inédites pour faire face aux imprévus

Il faut que les chefs d'entreprise canadiens comprennent que, cette fois, le ralentissement pourrait se présenter sous une forme différente. Les nombreux changements structurels qui surviennent risquent de transformer la dynamique du marché à tout jamais, ce qui exercerait des pressions incessantes sur les entreprises pour qu'elles innovent ou s'adaptent dans l'espoir de survivre. Les stratégies qui fonctionnaient par le passé pourraient s'avérer inefficaces. Pour maximiser les résultats, les chefs d'entreprise canadiens devront penser et agir différemment.



Personnes-ressources

Afin de vous préparer pour l'avenir, veuillez communiquer avec nous dès aujourd'hui pour prévoir un laboratoire.

Comité directeur

Mark Jamrozinski
Associé directeur canadien
Conseils financiers
mjamrozinski@deloitte.ca

Phil Reynolds
Associé et leader national
Restructuration,
Conseils financiers
philreynolds@deloitte.ca

Peter Sozou
Associé directeur canadien
F&A, Conseils financiers
psozou@deloitte.ca

Andrew Luetchford
Associé
Rentabilité des capitaux,
Conseils financiers
aluetchford@deloitte.ca

Paul Casey
Associé
Services de restructuration,
Conseils financiers
paucasey@deloitte.ca

Robert Olsen
Associé
Financement corporatif,
Conseils financiers
robolsen@deloitte.ca

Romit Malhotra
Associé
Financement corporatif,
Conseils financiers
romalhotra@deloitte.ca

Jorden Sleeth
Associé
Services de restructuration,
Conseils financiers
jsleeth@deloitte.ca

Flora Wan
Associée
Institut des F&A
flwan@deloitte.ca

Auteurs

Phil Reynolds
Associé et leader national
Restructuration,
Conseils financiers
philreynolds@deloitte.ca

Craig Alexander
Associé et économiste en chef
Services-conseils en économie
craigalexander@deloitte.ca

Économie

Craig Alexander
Associé et
économiste en chef
Conseils financiers
craigalexander@deloitte.ca

Énergie

Bob Taylor
Associé
Services de restructuration,
Conseils financiers
bobtaylor@deloitte.ca

Andrew Botterill
Associé
Conseils financiers
abotterill@deloitte.ca

Ryan Adlington
Associé
Services de restructuration,
Conseils financiers
radlington@deloitte.ca

Consommation et commerce de détail

Marty Weintraub
Associé
Consultation
martyweintraub@deloitte.ca

Mines

Robert Noronha
Associé
F&A, Conseils financiers
rnoronha@deloitte.ca

Andrew Swart
Associé
Consultation
aswart@deloitte.ca

Andrew Whittingham
Directeur principal
Conseils financiers
andwhittingham@deloitte.ca

Automobile

Ovais Ghafur
Directeur de service
Financement corporatif,
Conseils financiers
oghafur@deloitte.ca

Ryan Robinson
Directeur de service
Services internes,
Soutien administratif
ryanrobinson@deloitte.ca

Paul Chambers
Directeur principal
Services de restructuration,
Conseils financiers
pachambers@deloitte.ca

Institutions financières de second rang

Andrew Luetchford
Associé
Rentabilité des capitaux,
Conseils financiers
aluetchford@deloitte.ca

Catherine Code
Associée
Services transactionnels en F&A,
Conseils financiers
ccode@deloitte.ca

Asad Said
Directeur de service
F&A, Conseils financiers
assaid@deloitte.ca

L'Institut des F&A fait appel au capital intellectuel de Deloitte pour soutenir la réussite des entreprises canadiennes dans le cadre de transactions de F&A.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit, de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables de toute perte que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

Deloitte.

www.deloitte.ca

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 de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} 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. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – 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 (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.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs entités liées (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.