



Les mythes relatifs
aux F&A
(et pourquoi sont-ils
vrais parfois)

Vérité ou conséquences.

La conclusion d'affaires a toujours représenté un volet important du monde des affaires, Fusions, échanges d'actions ou scissions partielles, etc. Les acquisitions offrent un moyen d'expansion rapide. Et les désinvestissements permettent de débloquer des fonds (et disposer de plus de temps) pour concentrer les efforts sur les aspects essentiels.

Alors pourquoi un si grand nombre d'opérations – pratiquement la moitié – n'achèvent-elles pas la valeur escomptée ?

Peut-être est-ce l'approche adoptée par de nombreuses sociétés, qui continuent de foncer tête baissée, en s'appuyant sur des idées reçues et des estimations sommaires, plutôt que sur une discipline et des analyses rigoureuses.

Ceux qui veulent conclure leurs affaires à tout prix s'exaltent, leurs attentes deviennent exagérées et ils se retrouvent dans une situation qui n'a aucune chance de connaître un dénouement heureux.

Ce livret pose un regard critique sur la manière dont les sociétés concluent les affaires aujourd'hui. Vous constaterez que certaines choses qui semblent complètement inimaginables sont bel et bien vraies, et que d'autres qui semblent être des valeurs sûres sont en réalité dangereusement fausses. Le tour de force consiste à y voir clair.

Soyez honnête

Répondez à ce court questionnaire :

1 signifie « pas du tout d'accord » et 5 signifie « tout à fait d'accord ».

	PAS D'ACCORD				D'ACCORD
Nous ne fonçons jamais tête baissée.	1	2	3	4	5
Nous sommes au courant de toutes les occasions.	1	2	3	4	5
Notre bassin d'affaires est clair et bien géré.	1	2	3	4	5
L'intégration à la suite d'une fusion n'est pas une réflexion secondaire pour nous.	1	2	3	4	5
Nous sommes compétents en modélisation financière et en faisons régulièrement dans le cadre des opérations de F&A.	1	2	3	4	5
Nos leaders d'affaires participent activement aux activités de F&A.	1	2	3	4	5
Notre groupe de fiscalité participe à l'évaluation des occasions d'affaires.	1	2	3	4	5
Nous gardons la majorité des personnes que nous voulons garder lors de la conclusion d'une opération.	1	2	3	4	5
Nous détenons des entreprises dont nous devrions nous départir.	1	2	3	4	5

Échelle de notation

- 0–10 Bonne chance
- 11–20 Vous êtes sur la bonne voie, mais la négociation d'affaires n'est pas votre point fort.
- 21–36 Vous êtes en bonne position pour gagner.
- 37+ Nous ne voudrions pas vous faire concurrence.

Note :

Il n'est pas nécessaire d'atteindre la perfection

Les fusions et les acquisitions sont devenues l'élément courant des sociétés pour atteindre leurs objectifs de croissance. Il s'agit d'un virage fondamental et non pas d'une tendance passagère.

Pour atteindre l'excellence dans le domaine des F&A, il faut commencer par une autoévaluation honnête de vos capacités actuelles. Selon une étude mondiale, de nombreuses sociétés sont beaucoup plus confiantes qu'elles ne devraient l'être, et, les sociétés qui avaient atteint leurs objectifs de fusion dans plus de 75 % des cas étaient classées comme « très productives » et celles qui atteignaient leurs objectifs de fusion dans moins de 25 % des cas étaient classées comme « peu productives¹ ».

Compte tenu de ces piètres résultats, on pourrait penser que les sociétés peu productives hésiteraient à conclure d'autres opérations, mais c'est faux. Il est probable qu'elles feront d'autres acquisitions, tout autant que les sociétés très productives.

Pour mieux réussir, les sociétés doivent améliorer leurs capacités à chaque étape du processus de F&A : de la gestion du bassin d'occasions et de la conclusion du marché à l'intégration et l'exécution des activités courantes. L'objectif est de rendre le processus de F&A rapide, efficace et reproductible et de gérer efficacement les risques.

Comme les opérations de F&A occupent une place de plus en plus importante dans la stratégie d'entreprise, l'adoption d'une approche axée sur des résultats acceptables ne suffit probablement plus.

Que faire

Répondez au questionnaire pour évaluer votre rigueur dans le domaine des F&A.

Les sociétés avisées ne concluent pas de mauvaises affaires

Personne ne conclut expressément de mauvaises affaires. Pourtant, celles-ci sont très fréquentes. Pourquoi ?

La plupart des sociétés partent du principe que la transaction est clairement justifiée. Toutefois, en cours de route, l'opération prend une autre forme, et le processus enclenché se poursuit même si la raison d'être de cette opération n'est plus du tout évidente.

Il existe une multitude d'excuses pour justifier ce type de comportement inexplicable et elles peuvent toutes être valides. Des responsables du développement des affaires sont

récompensés lorsqu'ils réalisent d'importantes opérations, des placeurs ne sont rémunérés que si l'affaire est conclue ou des dirigeants de la société acculés au pied du mur après avoir affirmé devant le conseil que l'opération constituait un impératif stratégique.

Quelle que soit la raison, il est facile pour des personnes avisées d'ignorer les signaux d'alarme et d'être forcées à conclure une affaire désavantageuse.

Personne ne se réjouit après l'abandon d'une opération, dans certains cas, c'est ce qu'il faut faire. Car, parfois, la meilleure affaire est celle qui n'a jamais vu le jour.

Que faire

Dressez une liste des cinq principales raisons pour lesquelles vous voulez effectuer une opération. Si ces raisons changent, mettez fin au projet.

Les F&A sont rentables seulement en période de prospérité

Des compétences hors pair dans le domaine des F&A sont indispensables. Selon une étude, les sociétés qui persistent à conclure des affaires lorsque l'économie est bonne ont tendance à réaliser une piètre performance de F&A. Ceux qui prennent une longueur d'avance ainsi que d'autres anticonformistes se taillent la part du lion².

Les bonnes affaires dépendent généralement de la stratégie et de l'exécution, et non des conditions économiques. Les sociétés ne doivent cependant pas ignorer la conjoncture économique, puisque la marge d'erreur est plus étroite durant les périodes creuses.

Habituellement, les analyses se penchent sur un large éventail d'informations détaillées en lien avec les opérations et

les finances, mais ne montrent qu'une vision essentiellement statique de l'environnement global des affaires. Il s'agit là d'une erreur. Par exemple, le resserrement du marché du crédit peut entraîner une augmentation significative des coûts d'une opération reposant en grande partie sur des emprunts, rendant difficile l'atteinte des résultats escomptés sur le plan de rendement sur capital investi. De même, une baisse de la demande des clients peut créer des difficultés à maintenir les revenus de la société, alors qu'elle est aux prises avec des enjeux d'intégration après fusion.

L'avenir est difficile à prédire, mais il faut tout de même en tenir compte. Envisagez au moins une gamme complète de scénarios distincts et déterminez la manière de gérer le risque dans différentes situations.

Que faire

Envisagez différents scénarios pour évaluer vos options.
Incluez-y également différentes hypothèses économiques.

Vous êtes au courant de toutes les occasions importantes

Les bonnes affaires ne courent pas les rues, et les meilleures sont souvent celles dont vous entendez parler pour la première fois aux nouvelles.

Afin de ne pas manquer de bonnes occasions, il est essentiel de maintenir un bon flux d'affaires. Faites savoir que vous souhaitez conclure des affaires et que vous êtes prêt à agir. Vous devrez également élargir vos horizons au-delà des cibles traditionnelles.

Vos responsables du développement des affaires se sont dotés selon toute vraisemblance d'un solide réseau au sein des banques d'investissement, des cabinets d'avocats et d'autres intermédiaires. Cela ne suffit pas. Vous devez figurer sur la liste des membres privilégiés lorsqu'une affaire intéressante se profile, même s'il ne s'agit pas d'une

cible évidente pour vous. Pour ce faire, vous devez cultiver vos relations avec les gens d'influence de la même façon que vous le faites avec vos meilleurs clients.

Un bon portefeuille d'affaires potentielles doit s'harmoniser avec votre stratégie d'affaires. Les vrais responsables de vos résultats, c'est-à-dire, les personnes responsables de la mise en œuvre de la stratégie, doivent participer à chacune des étapes d'évaluation et de développement de ce portefeuille d'affaires.

Si la conclusion d'affaires est la pierre angulaire de votre stratégie, vous devez être présents sur de nombreux fronts. Le développement d'un portefeuille de qualité peut prendre des années et son maintien demande une attention continue.

Que faire

Examinez la liste des affaires potentielles dans votre portefeuille. Vous en possédez un, n'est-ce pas? Qu'avez-vous fait cette semaine pour faire avancer les plus importants dossiers?

Les acquisitions sont les seules opérations qui créent de la valeur

Les acquisitions représentent l'aspect prestigieux des F&A. Toutefois, les désinvestissements peuvent occuper une place tout aussi importante, particulièrement au cours des périodes difficiles. Malheureusement, trop de chefs de la direction souhaitent vendre le plus rapidement possible afin de se concentrer sur leurs principales activités. Ils veulent se débarrasser des éléments dont le rendement n'est pas à la hauteur. Après tout, les activités qui ne correspondent pas à la stratégie ne sont plus que de simples distractions.

Pourtant, les désinvestissements ne sont pas que des acquisitions à sens inverse. Ils sont en réalité beaucoup plus complexes. Pour atteindre une valeur élevée, il faut :

- Présenter une vision complète de la manière dont l'unité d'affaires continuera de fonctionner au moment de la conclusion de l'opération. En

tenant compte de la continuité des activités, vous indiquez aux acheteurs que leurs intérêts vous tiennent à cœur. Cela vous aidera à obtenir un prix élevé.

- Savoir ce que vous vendez. De quels produits s'agit-il? Quelles seront les personnes qui suivront dans le cadre de la vente de l'unité d'affaires? Quels équipements ou actifs seront transférés? Les acheteurs vous poseront sûrement ces questions, alors préparez-vous en prenant les décisions difficiles à l'avance.

Si le processus de désinvestissement est bien mené, cela peut avoir une influence positive sur votre image. Vous accélérerez le processus, ne perdrez pas d'argent et éviterez de vous rajouter de nouvelles obligations comme des ententes de services de transition et des régimes de retraite.

Que faire

Sachez exactement ce que vous vendez.

Les chiffres ne mentent pas

Il va sans dire que les chiffres occupent une place importante dans les divers aspects de la transaction. Il faut faire attention à la manière dont on les utilise. Les chiffres ne révèlent pas toujours tout et ils peuvent facilement être présentés de manière à justifier n'importe quelle conclusion.

Auparavant, les sociétés déterminaient la valeur d'une cible en appliquant un multiple normalisé au BAIIA. Dans le marché ultra compétitif d'aujourd'hui, cette approche traditionnelle ne vaut plus rien.

La plupart des sociétés sont aptes à évaluer les affaires avec des sociétés bien établies ayant des revenus stables. Toutefois, de plus en plus d'opérations sortent des sentiers battus. Dans certains secteurs, comme les sciences

de la vie, au sein desquels les cibles sont souvent encore pas rentables, les approches traditionnelles d'évaluation sont pratiquement sans valeur. Elles doivent céder la place à des approches plus poussées d'évaluation de la valeur et du risque comme l'analyse des décisions et l'examen des véritables options.

Un bon modèle peut éclairer une décision de placement et vous aider à présenter une offre plus convaincante. Il peut aussi servir de point de départ pour la planification du processus d'intégration.

N'oubliez pas que l'utilité d'un modèle financier se mesure par l'information que l'on peut en tirer. Ne perdez pas votre temps à développer inutilement des modèles complexes.

Que faire

Vérifiez les principales hypothèses sur lesquelles repose votre modèle d'affaires. N'oubliez pas d'identifier les hypothèses qui pourraient tout arrêter si elles s'avéraient erronées.

Attendons d'avoir conclu l'opération pour songer à l'intégration

Conclure une opération est difficile, mais réaliser une intégration l'est encore plus. Si vous n'y portez pas attention, ce processus peut traîner durant des mois une fois l'opération conclue et peut empêcher d'obtenir la valeur escomptée. Pourquoi? Parce que l'intégration comprend de très nombreux aspects : les produits, les clients, la rémunération, les ventes, la mesure du rendement, les systèmes de TI, les installations, la marque de commerce et beaucoup d'autres. Si les choses peuvent mal tourner, elles le feront.

Pour accroître vos chances d'arriver aux résultats désirés, il est important que l'évaluation de l'intégration devienne une pratique courante du contrôle diligent et que le modèle financier tienne compte du risque lié à l'intégration. Sachez ce qui arrivera si les avantages que vous tirez de l'opération

sont de 20 % inférieurs à ceux que vous aviez prévus.

Avant de signer, demandez à votre équipe responsable de l'intégration d'évaluer les estimations liées au contrôle diligent et le montant des coûts et des économies. À la conclusion de l'opération, assurez-vous que toutes les parties prenantes savent d'où proviennent les avantages. C'est à votre équipe qu'incombe la responsabilité d'assurer l'obtention et le suivi de ces avantages. Il faut également déterminer la manière d'en informer le public.

Bien que cela puisse sembler évident, les estimations d'avantages ne sont pas communiquées aux équipes d'intégration pour les forcer à établir une perspective « objective », c'est une formule conduisant tout droit à la catastrophe.

Que faire

Ne signez rien avant d'avoir examiné un plan d'intégration détaillé et d'avoir fait un rapprochement du coût à atteindre et du RCI.

Tout semble en règle. Une vérification sommaire devrait donc suffire

Certaines sociétés souscrivent à l'idée qu'elles ne doivent pas exercer de contrôle diligent lorsqu'elles traitent avec des sociétés ouvertes. D'autres se permettent de prendre tellement de raccourcis qu'elles finissent par conclure de mauvaises affaires. « Ne vous en faites pas », disent leurs responsables, « nous ajusterons le tir une fois le marché conclu. »

Il existe également des sociétés qui font le contraire, s'attardant sur les détails au point de perdre des occasions au profit de leurs concurrents, qui eux affichent une plus grande tolérance aux risques ou qui disposent d'une différente approche pour les gérer.

Afin de trouver un juste milieu, laissez la valeur vous guider. Axez vos efforts sur les aspects qui ont la plus grande incidence sur la valeur (votre modèle financier vous éclairera à ce sujet). Observez aussi, les éléments susceptibles

de faire échouer l'affaire : des risques cachés qui auront sans doute une incidence significative sur votre décision. Il s'agit d'être bien informé certes, mais aussi de garder le cap.

L'approche traditionnelle du contrôle diligent repose sur les questions financières et fiscales. Toutefois, le contrôle diligent lié à l'exploitation, touchant à des domaines comme la chaîne d'approvisionnement, la technologie et les ressources humaines, revêt également un caractère important, particulièrement pour les sociétés ayant une vaste présence géographique.

Certains sont d'avis que les questions liées à l'exploitation ne sont que des détails qui se régleront au fur et à mesure. Néanmoins, ce sont souvent ces détails qui détermineront si vous atteindrez les résultats escomptés ou non une fois l'opération conclue.

Que faire

Si vous n'avez trouvé aucun problème important, c'est que vous n'avez pas assez bien cherché. Axez vos efforts sur les éléments susceptibles.

Il n'y a que le prix qui compte

En théorie, une acquisition est une mise aux enchères qui devrait être remportée par celui qui offre le prix le plus élevé.

En réalité, ce type d'opération est rarement une question de prix, à moins que vous ne soyez pas doué en affaires. Même si les habitués savent très bien ce dont il faut tenir compte pour conclure une bonne affaire, il peut être intéressant de faire un rappel des principes fondamentaux que la plupart des dirigeants connaissent, mais ignorent parfois.

- Établissez de bonnes relations avec des décideurs importants ainsi que des gens d'influence, dont les propriétaires, les directeurs et les placeurs. Vous avez le droit de poser des questions difficiles, mais essayer à tout prix de passer pour un négociateur endurci peut jouer en votre défaveur.
- Comprenez les vrais besoins de chacune des parties prenantes au lieu de présumer que l'argent est leur unique préoccupation. Les vendeurs

peuvent avoir intérêt à conclure plus rapidement au détriment du meilleur prix. Présentez une offre convaincante au lieu de camoufler les problèmes avec de l'argent.

- Examinez attentivement vos propres besoins et structurez l'opération en conséquence. Si vous souhaitez renforcer votre marque ou étendre vos activités à une nouvelle région, assurez-vous que les conditions reflètent vos objectifs.
- Une touche de créativité aide à combler les écarts qui subsistent entre les acheteurs et les vendeurs. Toutefois, ces compromis peuvent compliquer la situation une fois que l'affaire a été conclue.
- Il n'y a pas de mal à payer un peu plus pour une occasion particulière dans la mesure où vous savez exactement comment elle contribue à votre stratégie globale, et que vous possédez un plan financier réaliste qui vous permettra de combler la différence en aval.

Que faire

Dressez une liste « d'éléments indispensables » pour être en mesure de défendre vos positions lors des négociations.

Les clients vont adorer

Les sociétés parlent toujours des grands avantages que les clients tireront d'une fusion prévue. Parfois, elles se laissent même entraîner par leur propre engouement. Mais, dans le feu de l'action, tout ne se passe pas toujours comme prévu. Beaucoup trop souvent, les clients passent au second plan alors que les organisations règlent les questions opérationnelles qui semblent plus pressantes.

Selon une étude, négliger les questions relatives aux clients peut entraîner une diminution des revenus allant jusqu'à 50 % au cours des quatre ans suivant la fusion³. Il est toutefois possible d'emprunter un autre chemin. La même étude démontre que l'adoption d'une approche axée sur les clients dans le cadre de l'intégration après fusion peut entraîner une croissance à deux chiffres des revenus et de la marge.

Quelques suggestions dont il faut tenir compte :

- Assurez-vous que les clients occupent

une place centrale dans le processus de planification. Rationalisez les produits et les processus en fonction des exigences des clients plutôt que des considérations internes. Mettez en place un « centre de crise virtuel » pour traiter toutes les questions liées aux clients.

- Communiquez régulièrement avec les clients. Il est important de leur parler tôt et souvent, même si vous n'avez pas encore toutes les réponses. Utilisez des sondages en ligne, des groupes de discussion, des boîtes de suggestions. Faites tout pour rester en contact.
- Fixez des prix constants. Les clients avisés profiteront du manque d'uniformité dans les prix à la suite d'une fusion, réduisant ainsi les revenus et les marges. D'autres vous tourneront le dos, frustrés.
- Minimisez les changements opérationnels. Mettez l'accent sur les activités qui faciliteront la transition en douceur pour les clients dès le premier jour. Ensuite, vous pourrez apporter toutes les améliorations souhaitées.

Que faire

Gardez votre personnel informé dans la mesure du possible des opérations qui seront conclues. S'il ne sait pas ce qui se passe, vos clients ne seront pas non plus au courant.

Ce sera aussi avantageux pour notre personnel

C'est ce que vous croyez.

Lorsque des employés entendent parler d'une fusion ou d'un désinvestissement, ils s'attendent généralement au pire. Au lieu de travailler, ils passent leur temps à alimenter les rumeurs et à se demander si la société procédera à des mises à pied ou doublera leur charge de travail.

À cela s'ajoute le secret qui entoure la majorité des opérations. Les hauts dirigeants ne veulent pas se risquer à faire une annonce anticipée pour ne pas nuire aux négociations ou créer une distraction. Le rythme constitue un autre problème. Les personnes qui participent

à l'opération croient qu'elles n'ont pas le temps de communiquer. Avant que vous ne vous en rendiez compte, ce silence devient une mauvaise habitude.

La seule façon de mettre fin aux rumeurs et de rallier le personnel est de remplacer les bribes d'information par une vision convaincante et des données précises. Bien que tout puisse vous sembler limpide, ne présumez pas que tout le monde au sein de la société voit les choses de la même façon. Il est important d'identifier les personnes clés à l'interne et à l'externe, et de les aider à comprendre ce que la conclusion de l'opération représente pour eux.

Que faire

N'oubliez pas d'écouter autant que vous parlez.

Nous nous occuperons des questions fiscales plus tard

Lorsqu'elles s'apprêtent à conclure une affaire, de nombreuses sociétés accordent peu d'importance aux questions fiscales.

Il s'agit là d'une erreur capitale. Les dollars avant impôt n'existent pas, surtout dans un contexte de fusion et d'acquisition.

En général, les occasions qui permettent de créer de la valeur au moyen d'une fusion ou d'un désinvestissement comportent un aspect fiscal. Comme vous le savez, l'impôt peut faire disparaître une bonne partie de chacun de vos dollars. Si vous n'accordez pas une attention suffisante à ces chiffres, vous risquez d'oublier une pièce essentielle du casse-tête.

Une fois l'opération conclue, de combien les coûts indirects diminueront-ils en réalité? De quelle façon la capacité de production supplémentaire permettra-t-elle de tirer profit de nouvelles occasions dans d'autres pays? Quels avantages tirerez-vous d'une équipe de vente combinée? Comment allez-vous générer

de nouveaux revenus et réduire les coûts? Où travailleront vos nouveaux employés? À quel endroit devrez-vous couper dans les effectifs?

Sans une très bonne compréhension de l'aspect fiscal, vous ne pouvez répondre à aucune de ces questions de manière précise. Vous ne saurez pas comment créer une structure combinée pour obtenir les avantages souhaités. Et vous serez incapable de transférer des fonds et de les affecter comme il se doit, y compris les montants nécessaires pour couvrir les coûts liés au service de la dette en lien avec la conclusion de l'opération. Le succès des opérations transfrontalières en particulier peut reposer en grande partie sur les questions relevant de la fiscalité internationale surtout lorsqu'il faut déployer ou rapatrier des liquidités.

Cela étant dit, si les questions fiscales sont la seule raison qui explique votre intérêt à conclure une affaire, vous devriez probablement abandonner vos démarches.

Que faire

Ne pensez plus aux « dollars avant impôt ». Ils n'ont aucune valeur.

Les opérations internationales et nationales sont identiques, sauf que les premières obligent à voyager davantage

Chaque opération importante conclue aujourd'hui possède une dimension internationale, qu'il s'agisse de clients, de fournisseurs, d'investisseurs, d'activités ou de quelque autre aspect essentiel. Les activités internationales viennent ajouter un degré de complexité aux questions relevant de la gouvernance, du risque et de la conformité. Voici un aperçu des nouveaux facteurs dont il faut tenir compte :

- Les pratiques d'affaires locales enseignent souvent les dispositions de la *Foreign Corrupt Practices Act*, ce qui rend le travail difficile.
- La qualité de l'information accessible sur certains marchés peut s'avérer douteuse. Vous devrez peut-être trouver d'autres moyens moins traditionnels pour obtenir des données et effectuer vos recherches.

- Les questions liées aux ressources humaines comme les pratiques de travail, les régimes de retraite et la culture d'entreprise peuvent menacer les plans d'intégration si vous n'y prêtez pas attention.
- Certains contrats peuvent être non exécutoires à l'étranger.

Vous devrez peut-être suivre un processus de conclusion par étape pour respecter les exigences particulières d'un autre pays.

C'est l'expérience et des connaissances locales qui vous permettront de résoudre ce type de questions, et non pas le nombre de voyages en avion. Il vous faut des gens d'expérience sur place dans tous les territoires visés : des personnes qui connaissent votre société, votre secteur, les buts ainsi que les objectifs que vous visez.

Que faire

Annulez les billets d'avion internationaux des membres de votre équipe, à moins qu'ils ne se rendent à l'étranger pour rencontrer des spécialistes dans le pays où vous comptez mener vos activités.

Ce n'est pas personnel

D'une façon ou d'une autre, les dossiers des opérations importantes atterriront toujours sur le bureau du chef de la direction. Toutefois, la responsabilité de mener à bien une affaire ne doit pas uniquement dépendre de la personne qui occupe ce poste.

Collaborez. Communiquez régulièrement avec votre conseil d'administration. Ses membres partagent le risque avec vous et peuvent même vous offrir de précieux conseils. Assurez-vous qu'ils comprennent autant que vous les raisons qui justifient la conclusion de chaque affaire (reportez-vous au Mythe n° 2).

Faites participer l'ensemble de l'équipe de direction : c'est ainsi que vous rassemblez tous les morceaux du casse-tête et aurez le contrôle de la situation. Ne négligez rien ni personne. Si vous gardez une précieuse ressource à l'écart, vous pourriez le regretter.

Les acquéreurs aguerris connaissent les rouages de leur métier avec une précision scientifique, et se réservent aussi le droit à une touche de créativité pour bien mener une affaire. C'est là que cela devient personnel.

Que faire

Relisez ce livret.

Que faire

Nous vous avons donné matière à réflexion et présenté plusieurs aspects à l'égard desquels vous pouvez entreprendre des mesures concrètes. Voici le résumé :

- 1 Répondez au questionnaire sur les F&A à la page 4.
- 2 Dressez une liste des cinq principales raisons pour lesquelles vous voulez effectuer une opération. Si ces raisons changent, mettez fin au projet.
- 3 Envisagez différents scénarios pour évaluer vos options. Incluez-y également différentes hypothèses économiques.
- 4 Examinez la liste des affaires dans votre portefeuille. Qu'avez-vous fait cette semaine pour faire avancer les plus importants dossiers?
- 5 Vous apprêtez-vous à conclure un désinvestissement? Sachez exactement ce que vous vendez.
- 6 Vérifiez les principales hypothèses sur lesquelles repose votre modèle d'affaires. N'oubliez pas d'identifier les hypothèses qui pourraient tout arrêter si elles s'avéraient erronées.
- 7 Ne signez rien avant d'avoir examiné un plan d'intégration détaillé et d'avoir fait un rapprochement du coût à atteindre et du RCI.



- 8 Si vous n'avez trouvé aucun problème significatif, c'est que vous n'avez pas assez bien cherché. Ayez vos efforts sur les éléments susceptibles d'entraver votre opération.
- 9 Dressez une liste « d'éléments indispensables » pour être en mesure de défendre vos positions lors des négociations.
- 10 Gardez votre personnel informé dans la mesure du possible des opérations qui seront conclues. S'il ne sait pas ce qui se passe, vos clients ne seront pas non plus au courant.
- 11 N'oubliez pas d'écouter autant que vous parlez.
- 12 Ne pensez plus aux « dollars avant impôt ». Ils n'ont aucune valeur.
- 13 Annulez les billets d'avion internationaux des membres de votre équipe, à moins qu'ils ne se rendent à l'étranger pour rencontrer des spécialistes dans le pays où vous comptez mener vos activités.
- 14 Relisez ce livret.

La vérité ?

Que votre but soit de conquérir votre secteur, diversifier vos activités ou vous en tenir aux principes de base, vous aurez sûrement à conclure des opérations. Les activités de F&A sont bien établies. Vous pouvez donc vous améliorer dans ce domaine.



Pour plus de renseignements, veuillez communiquer
avec les personnes suivantes :

Russell David

+1 514-393-7358

rudavid@deloitte.ca

Michel Gallant

+1 514-393-3542

mgallant@deloitte.ca

1 Recherche de Deloitte et étude de l'EIU, *Strategic Acquisitions Amid Business Uncertainty: Charting a Course for Your Company's M&A* (en anglais)

2 Michael E. Raynor. *The Strategy Paradox* (New York: Currency Doubleday) (en anglais)

3 Étude de Deloitte Consulting, *M&A – Sales and Marketing Effectiveness Evaluation* (en anglais)

Au sujet de ce livret

Les mythes relatifs aux F&A (et pourquoi sont-ils vrais parfois) vise à aider les sociétés à améliorer leur rendement.

Communiquez avec nous

N'hésitez pas à communiquer avec nous pour nous faire part de vos réflexions sur les idées présentées dans ce livret.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.