



Fusions, acquisitions et la Grande démission

La fidélisation de vos équipes, c'est maintenant ou jamais

Par : Angela Sanghera, Dylan Reid et Tim Prince



Introduction

Ce phénomène lié au marché de l'emploi inquiète bien des dirigeants d'entreprise, surtout au moment de la conclusion d'une fusion et acquisition qui transformera l'entreprise. La Grande démission se traduit par un mouvement de masse d'employés qui quittent leur emploi à la recherche de possibilités là où le gazon est (ou semble) plus vert. Les difficultés de recrutement et de fidélisation de bons employés remontent à bien plus loin que ce phénomène, mais ce dernier exerce une pression particulièrement importante pour une hausse des salaires et aggrave les problèmes liés à la main-d'œuvre auxquels font face les nombreuses entreprises en croissance.

Aucun secteur n'est à l'abri de la Grande démission. Selon une étude de KPMG au Canada, le taux de roulement volontaire du personnel dans le secteur canadien des services financiers est de 9 %, de 9,9 % dans le domaine des services professionnels, de 10,5% dans les services publics et de 10,7 % dans le secteur des soins et des services de santé.

La menace d'une Grande démission plane donc sur de nombreuses entreprises. Et pour celles qui sont en plein processus de fusion et acquisition, le moment ne pourrait être plus mal choisi. Alors que les entreprises tentent de déterminer les meilleurs moyens de préserver la valeur de leurs activités, elles sont aussi confrontées au manque de personnel causé par l'épuisement professionnel, par le fait que certains employés choisissent une autre voie ou qu'ils se sont laissés tenter par une offre plus alléchante d'un concurrent.

Dans le monde des fusions et acquisitions, le recrutement et la réduction du personnel par attrition sont pratique courante. Or, comme le démontrent les statistiques, pour préserver les équipes au cours d'un changement organisationnel majeur, il faut maintenir de façon proactive la fidélisation et le niveau d'engagement des talents essentiels.

Taux de roulement volontaire selon le secteur



Services financiers



Services professionnels



Services publics



Soins et services de santé

Fusions et acquisitions toujours aussi nombreuses

Ce n'est pas le temps de perdre des employés. Comme par le passé, les activités de fusion et acquisition demeurent nombreuses partout au Canada car les entreprises tentent de rebondir après la pandémie, de compenser les pertes récentes et de regagner des parts de marché.

Tim Prince, chef des opérations de fusions et acquisitions chez KPMG du Canada, explique que « bien que le marché des fusions et acquisitions ait montré quelques signes de ralentissement au cours des derniers mois, le marché de l'emploi et l'effet de l'inflation sur les attentes salariales indiquent qu'il y a toujours une lutte pour le recrutement de talents sur le marché nord-américain ». Il ajoute que « le facteur humain de ces transactions a toujours été l'un des éléments les plus complexes à intégrer pour les acquéreurs d'une entreprise. Au vu des conditions actuelles du marché, il est davantage important de se concentrer sur la fidélisation des employés, l'harmonisation de la rémunération avec les conditions du marché et l'intégration des nouvelles équipes à la culture ».

Alors qu'un plus grand nombre d'entreprises passent en mode attaque, tout le monde doit y mettre du sien car la pression s'intensifie sur les acheteurs et les vendeurs pour assurer la stabilité des équipes.

Les raisons derrière les démissions

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les Canadiens se joignent au mouvement de la Grande Démission, et il est possible de les gérer avant la conclusion d'une opération de fusion et acquisition. Selon notre expérience, les principales raisons pour lesquelles les employés quittent leur poste au moment de la transaction sont les suivantes :

1 Rémunération



Le manque de main-d'œuvre et la concurrence accrue pour de la main-d'œuvre augmentent la valeur des employés au sein de leur marché. Sur le marché des fusions et acquisitions, les employés faisant partie des talents essentiels sont mis à contribution pour pallier la pénurie de compétences au sein d'entreprises prêtes à offrir davantage pour embaucher la bonne personne. De nombreux candidats ont ainsi l'occasion d'obtenir un salaire plus élevé et de meilleurs avantages sociaux. Ces candidats se font souvent proposer un poste important par leur employeur après l'annonce publique de la fusion et acquisition, ce qui aide à réduire les coûts liés au recrutement et à la formation. Ce cycle exerce une pression sur le plan des augmentations salariales. Par exemple, dans les conditions actuelles du marché du travail, on s'attend davantage à de généreuses primes de bienvenue.

2 Avantages sociaux



La santé physique et mentale est un sujet chaud depuis deux ans. On met notamment l'accent sur les avantages sociaux liés à l'assurance vie, aux vacances et aux régimes de retraite. Ainsi, les travailleurs examinent de plus près leur régime d'avantages sociaux de base pour s'assurer que leurs besoins et ceux de leur famille sont bien couverts. Les employeurs reconnaissent également qu'il est temps de mettre à niveau leur offre afin de demeurer concurrentiels. Lors des négociations, les employeurs ne peuvent plus se contenter de reproduire l'offre des concurrents, ils doivent mettre l'effort supplémentaire nécessaire pour créer un ensemble d'avantages sociaux qui favorisera réellement la fidélisation de personnel talentueux lorsque l'offre du marché est contingentée.

3 Flexibilité de l'horaire



La pandémie a plaidé en faveur d'un meilleur équilibre travail-vie personnelle. Ainsi, les employés cherchent des postes offrant un horaire flexible qui leur donne le temps de prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille et l'occasion de prendre un congé de courte durée payé lorsqu'ils doivent gérer des problèmes de santé continus dans la famille. D'après les observations de transactions de fusion et acquisition, de plus en plus d'employés font ce type de demande à leur employeur, qui, pour appuyer la fidélisation de personnel, leur accorde cette mesure d'adaptation.



Les raisons derrière les démissions

4 Sécurité d'emploi



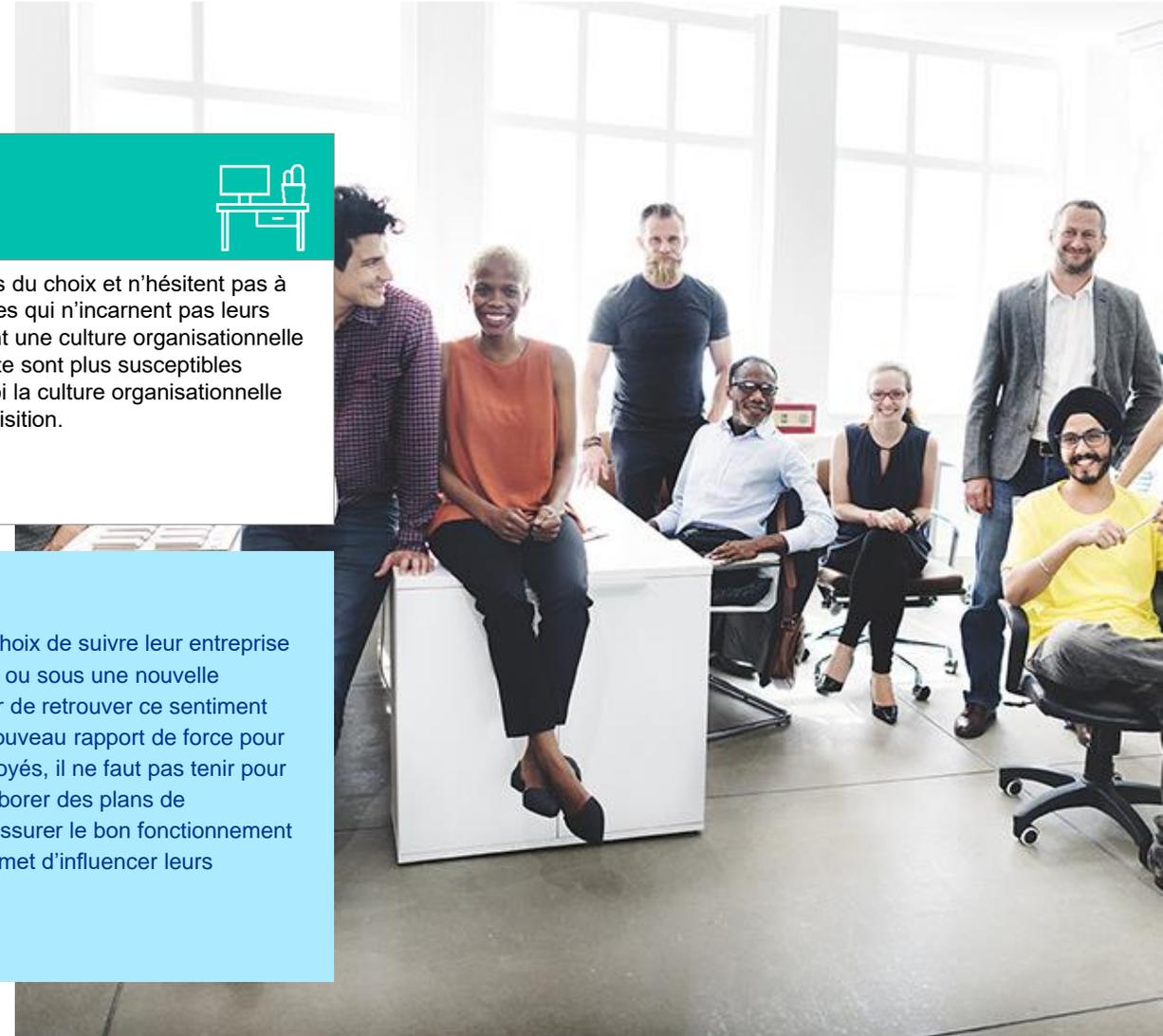
Compte tenu des pertes d'emplois et des bouleversements dans le monde professionnel des dernières années, il est normal pour les employés de se montrer plus prudents dans leur décision de rester fidèle à un employeur. L'étude de KPMG du Canada démontre que 19 % des cols blancs et 16 % des cols bleus changeraient d'emploi si le nouvel employeur offrait une meilleure sécurité d'emploi.

5 Culture organisationnelle



Les candidats qualifiés ont l'embarras du choix et n'hésitent pas à éviter de travailler pour des entreprises qui n'incarnent pas leurs valeurs. Les entreprises qui favorisent une culture organisationnelle inclusive, chaleureuse et enrichissante sont plus susceptibles d'attirer des employés. C'est pourquoi la culture organisationnelle est un point vital d'une fusion et acquisition.

Une fusion et acquisition imminente joue également un rôle dans l'attrition. Souvent, les employés n'ont pas le choix de suivre leur entreprise lors de la conclusion d'une entente et ils sont confrontés à la perspective de travailler pour de nouveaux patrons ou sous une nouvelle structure organisationnelle. Ainsi, ils peuvent avoir l'impression de perdre le contrôle sur leur avenir puis essayer de retrouver ce sentiment de contrôle ailleurs. Il est possible que la transaction donne plus de valeur à l'employé actuel et qu'il utilise ce nouveau rapport de force pour chercher de meilleures occasions auprès de concurrents. Quel que soit le niveau de motivation global des employés, il ne faut pas tenir pour acquise la fidélisation de personnel durant une fusion et acquisition. Par conséquent, les entreprises doivent élaborer des plans de fidélisation au préalable. Ces plans doivent être adaptés aux employés et aux compétences importantes afin d'assurer le bon fonctionnement continu de l'entreprise acquise ou vendue. Le fait d'impliquer ces employés dès le début de la transition leur permet d'influencer leurs collègues et de leur faire valoir les avantages de l'entente.



Fidélisation des employés ou rétention de connaissances



Il est évident que la Grande démission a des répercussions sur les activités quotidiennes d'une entreprise. Au sein du cabinet, nous avons observé les effets du départ d'employés sur les sociétés qui s'apprêtent à conclure une fusion et acquisition. Les dirigeants établissent des plans de changement majeur en présumant que tout le monde sera de la partie puis ils se retrouvent devant des bureaux vides, car certains employés ont été approchés par des concurrents ou ont quitté leur poste.

La Grande démission implique bien plus qu'une perte d'employés importants. Certes, il est difficile de perdre une équipe fidèle, mais il est encore plus difficile de perdre des compétences et connaissances spécialisées qui n'ont possiblement pas été léguées à d'autres membres de l'entreprise. Ce phénomène survient lorsque des employés partent à la retraite sans transmettre leurs connaissances acquises au fil des années aux plus jeunes employés, lorsque des employés d'une équipe technique partent pour un autre emploi sans transmettre leur savoir-faire et leurs façons de procéder, ou lorsque des employés démissionnent en raison d'un épuisement professionnel avant d'avoir eu l'occasion de faire part de leurs connaissances aux autres.

La perte de savoir organisationnel est un risque que pose la Grande démission, mais il existe des façons de la prévenir. Pour commencer, déterminez les connaissances et compétences vitales de l'entreprise, puis trouvez une manière de les diffuser à l'échelle de l'entreprise. Par exemple, vous pourriez créer des programmes ciblant le partage de connaissances, donner des prix de fidélité à court terme ou documenter le savoir des employés qui partent de leur poste dans un guide de référence. Quelles que soient les circonstances, vous devez conserver le savoir organisationnel pour ne pas risquer de le perdre.

Cinq solutions de prévention

La clé, c'est d'éviter de perdre vos connaissances importantes. Pour commencer, il faut également éviter de perdre des employés. C'est ici que le travail du service des RH est le plus important pour aider les entreprises à comprendre les raisons derrière la démission des employés et à prendre des mesures de fidélisation nécessaires.

Tout d'abord, il est important de se mettre dans la peau des employés qui apprennent la nouvelle d'une fusion et acquisition. Les gens ne sont pas des objets ou des actifs sans émotion qui peuvent être échangés ou déplacés comme des meubles. Ce sont des humains qui ont des valeurs, des ambitions et des limites, et le rapport de force dans le marché du travail actuel est de leur côté. Ils n'hésiteront donc pas à plier bagage si les conditions de leur emploi ne leur conviennent pas.

Bref, il est fortement recommandé de gérer l'expérience des employés avant de conclure une entente afin de favoriser la fidélisation à long terme des équipes. Voici quelques stratégies à envisager :



01



Communication
transparente

Les activités de fusion et acquisition peuvent naturellement susciter de l'incertitude, mais vous pouvez l'atténuer en communiquant de manière cohérente et transparente avec vos employés. Le vendeur a la responsabilité de fixer les attentes de ses employés, notamment concernant l'effet des changements sur leur poste, leur rôle dans la nouvelle structure d'entreprise et les avantages de cette entente pour leur carrière. Le processus de fusion et acquisition doit inclure la participation des employés afin de répondre à leurs questions et à leurs préoccupations au moment où elles surviennent.

Il peut être bénéfique pour l'acheteur d'interagir avec les équipes de l'entreprise vendue. Celui-ci peut aider à répondre à quelques préoccupations au sujet de la transition, transmettre directement ses remerciements aux employés et leur présenter les avantages qui les attendent à la signature de l'entente ainsi que les raisons pour lesquelles ils devraient avoir hâte que ce changement prenne effet!

02



Niveau
d'engagement

Le processus de fusion et acquisition prend du temps. Tout au long du processus, prenez le pouls de l'opinion des employés en communiquant de manière claire et en mettant en œuvre un plan d'engagement qui comprend différents points de communication, notamment des assemblées, des sondages de suivi et des discussions individuelles.

Cinq solutions de prévention (suite)

03



Rémunération

Tout le monde sait que le personnel actuel influence la négociation des salaires entre les entreprises. Un grand nombre d'employés qui quittent leur emploi sont simplement motivés par la différence de salaire et d'avantages sociaux. Certaines offres ne peuvent pas être égalées, mais il est toujours utile de comparer la rémunération actuelle avec les offres sur le marché et d'accorder la priorité aux aspects qui stimulent le rendement.

Cette comparaison est bénéfique sur deux plans : elle permet aux entreprises d'offrir des salaires justes pour demeurer concurrentielles et de limiter les demandes de salaire trop ambitieuses des employés. Connaître la valeur de votre personnel éclairera vos arguments durant le stade de négociation. Essayez de formuler une offre améliorée afin de fidéliser vos employés.

04



Outils du directeur

L'équipe de direction est le premier point de contact pour les employés de première ligne et les autres équipes. Elle les munit des outils nécessaires pour transmettre de l'information, faire part de préoccupations et rediriger des questions ou commentaires aux bonnes personnes, s'il y a lieu. Ces outils aident les employeurs à rétablir l'équilibre dans leur rôle de gestion d'employés au sein de l'entreprise durant la fusion et acquisition.

05



Montrer l'exemple

Le rôle de l'équipe de direction est vital pour maintenir le niveau d'engagement et de compréhension des équipes durant les activités de fusion et acquisition. En demeurant disponibles pour discuter, en favorisant les bons comportements et en donnant l'exemple en matière de niveau d'engagement, les dirigeants peuvent mener à bien la transition des employés. Pour contrer les effets de la Grande démission, il peut être utile pour les dirigeants d'offrir de l'encadrement et du mentorat aux jeunes leaders afin d'encourager les employés à rester.



Guide de survie lors de la Grande démission

À l'heure actuelle, les activités de fusion et acquisition sont nombreuses, et plusieurs entreprises se préparent à conclure d'importantes transactions. Si votre entreprise fait partie du lot, il existe trois stratégies que la direction peut mettre en place dès maintenant pour protéger votre équipe contre les effets de la Grande démission :



Accordez la priorité au partage de connaissances afin de prévenir la perte d'employés et de réduire les écarts en matière de compétences et connaissances clés.



Informez clairement vos employés sur les conséquences de la fusion ou de l'acquisition sur leur parcours de carrière.



Dans le cadre du processus de fusion et acquisition, réévaluez les conditions du marché du travail afin de vous assurer d'offrir une rémunération juste et concurrentielle.

La conclusion d'une entente de fusion et acquisition peut être une étape emballante et pleine de nouvelles possibilités pour toutes les parties impliquées. Il est vrai qu'on ne peut pas tenir les employés pour acquis, mais avant la conclusion d'une entente, il est utile d'anticiper les besoins en matière de fidélisation des employés importants et de savoir organisationnel.

Communiquez avec nous

Angela Sanghera

Première directrice, opérations de fusions et acquisitions, RH
angelasanghera@kpmg.ca

Dylan Reid

Directeur, opérations de fusions et acquisitions, RH
dylanreid@kpmg.ca

Tim Prince

Leader national, opérations de fusions et acquisitions
tprince@kpmg.ca

