



Acteurs de changement

Les tendances dynamiques en matière de durabilité sociale et humaine qui déterminent l'évaluation des transactions

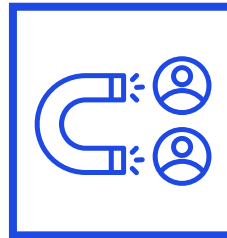
2024



Le personnel est une ressource précieuse pour toute entreprise

La démographie, la numérisation, la décarbonation et la démondialisation présentent des tendances à la fois contraires et favorables pour les milieux de travail et les personnes qui les dirigent. Par conséquent, les investisseurs en capital privé – qu’il s’agisse de grandes multinationales ou de petites et moyennes entreprises – doivent améliorer leur approche de la vérification préalable des transactions, ce qui implique d’élargir le champ d’analyse des risques et des opportunités en matière de RH. Les activités qui relevaient traditionnellement de l’intégration des actifs ou de la gestion de portefeuilles sont désormais intégrées à la période de vérification préalable, voire plus tôt, dans les stratégies de montage de transactions.

Les sujets en matière de contrôle diligent des RH habituellement examinés lors des fusions et acquisitions comprennent la rémunération de la haute direction, la diversité de la main-d’œuvre, les relations syndicales et la conformité des RH. Toutefois, plusieurs tendances en matière de durabilité ont commencé à converger, ce qui a d’importantes répercussions sur les transactions et la stratégie des RH. Ces tendances perturbatrices sont notamment les suivantes:



Attirer et fidéliser les meilleurs talents

Pendant une période prolongée d’inflation, de faible taux de chômage et de mobilité de la main-d’œuvre, la réduction du roulement est essentielle à la performance des entreprises. Les investisseurs comprennent que l’attraction, la fidélisation et le perfectionnement des talents sont des facteurs clés de réussite et des inducteurs de valeur. Pourtant, ces domaines essentiels sont souvent insuffisamment explorés ou, dans certains cas, même négligés pendant le processus de contrôle diligent.

Les comités d’investissement et les équipes transactionnelles préfèrent plutôt poser des questions sur la stratégie globale en matière de compétences pour l’actif et le talent requis pour mener à bien la transaction. C’est important, car les dépenses d’exploitation pour investir dans le perfectionnement des talents et des compétences exigent un budget explicite. De plus, les équipes transactionnelles et les nouveaux conseils d’administration devront identifier clairement les personnes qui joueront un rôle essentiel dans la gestion de l’entreprise à l’avenir, ainsi que les lacunes en matière de compétences qui doivent être comblées pour s’assurer que la transaction puisse être considérée comme une réussite. Les investisseurs devraient privilégier la sécurisation de ces personnes clés en leur proposant des plans de rétention attrayants afin qu’elles restent au sein de l’entreprise.

**Selon le rapport annuel
« Perspective des chefs
de la direction » de
KPMG Canada,**

77%

des PDGs canadiens affirment que la pénurie de main-d’œuvre et le manque de personnel qualifié menacent les entreprises canadiennes.



Assurer la conformité avec les réglementations en matière de travail et de droits de l'homme

Parmi les évolutions les plus rapides en matière de RH et d'ESG figurent les attentes du marché en matière de salaires minimums, de travail forcé et de dignité humaine – noté par

l'introduction de la Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement. Depuis trop longtemps, les dirigeants d'entreprise tiennent compte de ces risques.

quand il s'agit de leur chaîne d'approvisionnement, mais pas de leur propre main-d'œuvre occasionnelle, comme les employés temporaires, les contractuels et les étudiants. Les comités d'investissement et les équipes chargées des transactions ne peuvent plus éviter de ce confronter à ces sujets complexes, car les atteintes à la réputation suffisent à elles seules à avoir des répercussions durables sur les évaluations d'entreprises. Pire encore, de mauvais calculs concernant la main-d'œuvre occasionnelle peuvent avoir une incidence directe sur le rendement et entraîner le départ de talents de l'entreprise.

C'est pourquoi les équipes chargées des transactions doivent être prêtes à faire preuve de diligence dans toutes les catégories démographiques et cohortes de travailleurs, à examiner les contrats d'embauche des sous-traitants, et à évaluer la conformité aux exigences législatives et aux politiques en matière de RH. Elles doivent également demander à leurs conseillers d'examiner attentivement toute décision de gestion qui a entraîné une augmentation importante de la main-d'œuvre occasionnelle. Il s'agit notamment d'en explorer toutes les raisons, y compris les solutions risquées d'évitement des coûts en matière de salaires, d'avantage sociaux, de formation et de développement. Les risques de co-emploi associés à la main-d'œuvre externe doivent également être évalués – et des mesures d'atténuation doivent être définies – afin d'éviter que de tels problèmes n'apparaissent pas après la transaction.



Décarboner les opérations commerciales

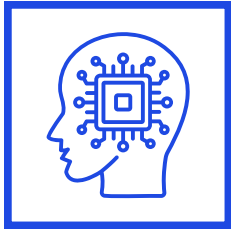
Les organisations à travers tous les secteurs sont de plus en plus vulnérables à deux types de pressions sur les coûts liées à la vitesse de leur parcours de décarbonation (ou à l'absence de ce parcours) :

1. Le prix des hydrocarbures augmente en raison de divers facteurs, notamment les taxes sur le carbone, la réglementation gouvernementale, les engagements de carboneutralité et la géopolitique. Les organisations qui tardent à progresser sur la voie de la décarbonation s'exposeront davantage aux coûts connexes.
2. Les coûts croissants associés à l'électrification de leurs actifs pour réduire leur empreinte carbone et à l'approvisionnement en énergie renouvelable pour faire fonctionner ces actifs. Tant les pionniers que les retardataires devront

faire face à la volatilité accrue des marchés de l'électricité en raison de l'augmentation de la demande d'énergie dans l'ensemble de l'économie.

Malheureusement, de nombreux hauts dirigeants n'ont pas les compétences ou l'urgence nécessaires pour évaluer les répercussions de la transition énergétique et des risques climatiques sur la planification des dépenses d'investissement et d'exploitation.

Ces compétences sont déjà rares et leur acquisition peut pendre parfois des années. Au fur et à mesure que les investisseurs en capital se retirent des portefeuilles actuels, nous nous attendons à ce que les acheteurs examinent de plus près l'attitude et la maturité des cadres dirigeants en matière de développement durable.



Exploiter l'intelligence artificielle (IA)

Lorsqu'elle est utilisée pour mettre en place des modèles d'affaires stratégiques, l'IA a le potentiel d'améliorer la productivité. De nombreux investisseurs ne saisissent pas encore pleinement les retombées potentielles en matière de souscription, car ils n'ont pas consacré le temps nécessaire au cours de la procédure de diligence à étudier l'impact potentiel que pourrait avoir l'IA sur l'affectation des ressources à long terme et la planification des investissements.

Selon le rapport « Répertoire sur l'adoption de l'IA générative » de KPMG au Canada,



90%

des utilisateurs d'IA générative affirment que les outils ont amélioré la qualité de leurs tâches professionnelles.

À court terme, les données sont rares et le jugement professionnel peut suffire. Au fil du temps, les équipes transactionnelles et leurs conseillers développeront des outils et des méthodes plus sophistiqués pour évaluer adéquatement les compétences requises pour l'avenir et les répercussions de l'IA sur les ressources humaines.



Améliorer la compatibilité culturelle

La culture fait référence aux valeurs, aux attitudes, aux normes et aux croyances communes qui caractérisent les membres d'une organisation et qui définissent sa nature. Le fait de ne pas tenir compte de la culture peut avoir une incidence importante sur la réussite d'une transaction. Selon notre expérience, les équipes transactionnelles ont révélé qu'elles auraient dû se concentrer davantage sur la culture lors de la procédure de contrôle diligent.

Le contrôle diligent culturel est un processus d'évaluation de la compatibilité culturelle entre les entités pouvant détecter les conflits potentiels,

les éléments non négociables par rapport à la culture existante, ainsi que les stratégies adaptées. Ces stratégies comprennent généralement des communications proactives, de l'engagement des parties prenantes, des formations et une intégration. Le non-respect de la culture organisationnelle lors et suivant une transaction aura une incidence sur le moral, la productivité et la fidélisation du personnel. Aucun investisseur ne s'emballe à l'idée de devoir composer avec des questions de compatibilité culturelle chronophages (et coûteuses) suite à la conclusion d'une transaction.



RH et durabilité sociale : Des facteurs dont les investisseurs doivent tenir compte dans le processus de transaction




Comprenons-nous les compétences en développement durable de cette entreprise à tous les niveaux?

Quels ensembles de compétences spécifiques l'entreprise cible possède-t-elle actuellement pour mettre en œuvre des stratégies de décarbonation, y compris la transition vers des sources d'énergie à plus faibles émissions de carbone?

Comment utilisez-vous actuellement les technologies d'IA pour améliorer l'exactitude et l'efficacité de vos processus de contrôle diligent?

Quelles stratégies trouvez-vous les plus efficaces pour retenir les talents clés pendant et après la fusion-acquisition?

Quelles mesures précises prenez-vous pour gérer et intégrer les différences culturelles après l'acquisition?



🔑 Principales conclusions

Avant d'acquiescer une nouvelle entreprise, les investisseurs se doivent d'évaluer les ressources humaines avec la même rigueur et cohérence que tous autres aspects :

- 1.** Il est essentiel de conserver les talents clés pendant et après la transaction pour assurer la continuité des activités, l'innovation et la création de valeur.
- 2.** Les stratégies de fidélisation efficaces comprennent la détermination et la mobilisation d'employés à fort potentiel, l'offre de programmes attrayants d'incitation et de reconnaissance, la communication claire et transparente et la création d'opportunités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.
- 3.** La gestion et l'intégration des différences culturelles après l'acquisition sont des processus complexes sur lesquels se pencher en continu. Ils exigent de la sensibilité, du respect et de la conciliation de la vision et des valeurs.
- 4.** Une intégration culturelle réussie implique d'évaluer et de combler les écarts entre les deux organisations, de favoriser la collaboration et la confiance, de tirer parti des forces et des pratiques exemplaires des deux parties ainsi que de créer une identité et une culture communes.

Ensemble, ces méthodes de contrôle diligent peuvent révéler des passifs potentiels ayant une incidence sur le prix de la transaction, ou encore des leviers de valeur non observés.

Le groupe de Services-conseils transactionnels de KPMG au Canada offre un soutien complet aux sociétés de capital-investissement, qui comprend le contrôle diligent des RH et des facteurs ESG. Notre équipe multidisciplinaire, composée de professionnels en développement durable, en technologie, en services-conseils aux entreprises, en ingénierie et en droit, offre une vue d'ensemble des risques et opportunités non financières au sein des sociétés cibles. Nous examinons les défis et les avantages potentiels pouvant avoir une incidence sur l'évaluation et l'intégration postérieure à l'acquisition, en accordant la priorité aux occasions de création et de rétention de valeur.

insights into potential challenges and benefits that could impact valuation and post-acquisition integration, prioritizing opportunities for value creation and retention.

Communiquez avec nous



Angela Sanghera

Associée, Services-conseils transactionnels, Opérations de fusions et acquisitions

416-777-8845

angelasanghera@kpmg.ca



Clark Savolaine

Associé, Services-conseils transactionnels, ESG

416-777-3203

csavolaine@kpmg.ca



© 2024 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés.

KPMG International Limited et ses entités liées ne fournissent aucun service aux clients. Aucun cabinet membre ne peut obliger KPMG International, ses entités liées ou un autre cabinet membre envers une tierce partie. KPMG International et ses entités liées ne peuvent non plus obliger aucun cabinet membre.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG.

kpmg.ca/fr