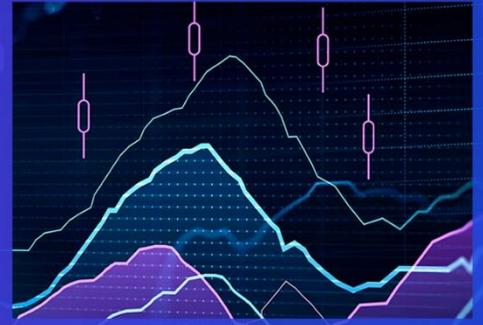




# La culture comme catalyseur : les gens au cœur des fusions et acquisitions

Balado Real Deal Insights



## Épisode 3

### Angela Sanghera :

Bonjour et bienvenue à la baladodiffusion Real Deal Insights de KPMG au Canada, où vous entendrez de vrais négociateurs de partout au Canada vous faire part de leurs histoires, de leurs réflexions et de leurs recommandations. Je m'appelle Angela Sanghera et je suis associée, Opérations au sein de l'équipe Fusions et acquisitions de KPMG au Canada. J'anime l'épisode d'aujourd'hui, et je suis accompagnée de Sonia Boyle, chef des Ressources humaines chez Gore Mutual Insurance. Sonia, c'est un grand plaisir de vous avoir parmi nous.

### Sonia Boyle :

Merci de m'avoir invitée. Je suis heureuse d'être ici.

### Angela Sanghera :

Merci beaucoup de votre présence. Avant de passer à notre sujet principal, voudriez-vous vous présenter rapidement?

### Sonia Boyle :

Bien sûr. J'ai fait carrière dans les RH, un service qui englobe beaucoup de professionnels. J'ai commencé dans les RH et j'ai progressé dans des rôles de généraliste et de spécialiste dans un certain nombre de secteurs. Je pense que c'est une fonction où l'on peut transposer ses expériences dans plusieurs secteurs. J'ai travaillé dans les secteurs de la fabrication et des soins de santé, des services professionnels et des services financiers, et maintenant, dans celui de l'assurance, et ma carrière a été formidable. J'ai toujours été fière des personnes qui m'ont précédée et j'ai appris d'elles. J'espère que j'en tiendrai compte au fur et à mesure et que j'essaierai d'être une leader d'entreprise avant d'être une leader des RH. Cette façon de faire s'est vraiment avérée fructueuse pour moi.

Je me suis joint à Gore Mutual à la fin de 2020 pendant sa transformation, sur laquelle nous travaillons depuis 5 ans. Il s'agit d'une transformation du personnel à l'aide d'un

modèle d'exploitation technologique, dans le cadre duquel nous avons investi 50 millions de dollars pour renforcer notre entreprise et nous préparer à devenir un assureur national numérique au cours des 10 prochaines années.

Nous avons récemment annoncé que nous allons fusionner avec Beneva et que nous allons créer une très bonne mutuelle d'assurance de dommages. Nous sommes les plus vieux. Gore Mutual est la plus ancienne mutuelle d'assurance de dommages au Canada, forte de 186 ans, et nous sommes donc enthousiastes à l'idée de nous attaquer au prochain chapitre de notre histoire.

Et puis, personnellement, je suis mariée depuis 32 ans. Nous avons deux enfants adultes, qui me tiennent occupée en dehors du travail.

### Angela Sanghera :

Super. Vous avez fait une belle carrière, Sonia.

### Sonia Boyle :

Merci.

### Angela Sanghera :

Pour commencer, pouvez-vous nous parler un peu de votre expérience des transactions et, en particulier, des plus grands défis que vous avez relevés en matière d'intégration des cultures organisationnelles?

### Sonia Boyle :

Mon expérience touche à la fois le volet transactionnel et la transformation générale. Alors que Gore suivait son parcours de transformation, il y a des éléments culturels liés à ce que nous étions auparavant et à ce que nous voulions faire qui nous ont en quelque sorte menés là où nous sommes aujourd'hui.

Selon les gens à qui j'ai parlé et ce que j'ai vécu, les plus grands défis portent sur la différence entre les normes et les valeurs des organisations. Et ça se résume, je pense,

aux styles de communication. Une entreprise est-elle plus formelle ou moins? Plus ou moins hiérarchisée? Il est vraiment important de changer cet état d'esprit et de faire en sorte que les dirigeants fassent de cet aspect une priorité. Je pense que certains des autres défis découlent peut-être d'une mise en œuvre fragmentée de l'intégration. Ainsi, le fait d'attendre trop longtemps pour intégrer la culture, dont nous parlons aujourd'hui, et les processus ou les programmes connexes, a tendance à retarder le processus d'intégration en général. Parfois, les gens pensent : « Nous allons attendre. Ça viendra plus tard. Nous nous concentrerons sur la technologie et nous nous pencherons plus tard sur le côté humain. » Et je pense que plus on attend, plus on oublie pourquoi on l'a fait en premier lieu. On peut aussi prendre de mauvaises habitudes, et parfois, les gens reviennent à ce qui se faisait avant et perdent de vue l'objectif.

Et je pense vraiment que le bon leadership est essentiel. On parle souvent du ton donné par la direction. Donc, si je repense à l'une des intégrations avec laquelle j'ai travaillé, nous avons réussi lorsque nous avons mis en place le bon leader pour aider à relever les défis qui pourraient survenir. En tant que leader, il faut définir et adopter cette telle vision. C'est vraiment ce qui va contribuer à la réussite.

**Angela Sanghera :**

Formidable, merci. Donc, d'après ce que vous venez de dire, comment les entreprises peuvent-elles planifier de façon proactive l'intégration culturelle? Et vous avez parlé de la question des gens, à laquelle on pense souvent en dernier. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet également?

**Sonia Boyle :**

Je pense que nous nous concentrons toujours sur ce point, ce dont vous et moi avons parlé. Nous nous concentrons sur la technologie, ou la liste de clients, ou sur la façon dont nous allons intégrer les opérations. Mais sans les gens, on échoue dans tous ces aspects. Je pense donc que le fait de reconnaître que l'intégration des systèmes et la fusion des listes de clients, peu importe comment on l'appelle, bien que compliquées, peut avoir une date de début et de fin. La culture, quant à elle, n'est pas quelque chose qu'on peut sentir ou toucher. Il s'agit donc de savoir comment on peut travailler ensemble. Le fait de ne pas avoir de plan efficace pour y travailler dans le cadre de l'intégration crée des défis, plus qu'on le pense.

Selon moi, on doit planifier l'intégration de la culture comme on le ferait pour toute autre forme de mise en œuvre dans le cadre d'un processus ou des plans d'un projet. Je sais que cela peut sembler ennuyeux, mais je pense que c'est vraiment important. Il y a plusieurs façons de le faire, vous savez. On peut travailler avec jalons. Au début, il faut communiquer fréquemment, être transparent. Et quand on ne connaît pas la réponse à une question, il faut le

reconnaître; je pense que c'est important aussi. Mais il y a tout un tas de façons d'entamer la planification de l'intégration culturelle. Nous pourrions parler plus tard dans cette baladodiffusion des évaluations culturelles, de l'investissement dans la formation sur la culture pour ceux qui arrivent dans l'organisation. Encore une fois, il faut communiquer ouvertement et fréquemment, puis suivre les progrès. Je pense donc qu'il est tout aussi important d'établir des jalons par rapport à ce que l'on aimerait faire du point de vue de la culture.

**Angela Sanghera :**

Je suis d'accord avec vous. Il faut construire là-dessus. Ma prochaine question porte sur les stratégies d'intégration culturelle qui ont fait leurs preuves. Vous avez parlé d'étapes importantes. Étant moi-même dans ce domaine, je suis tout à fait d'accord à ce sujet, mais aussi sur les styles de communication et l'état d'esprit changeant. Avez-vous d'autres stratégies éprouvées dont vous voudriez nous faire part?

**Sonia Boyle :**

J'ai parlé à quelques-uns de mes collègues avant l'émission. Et l'un d'entre eux a suggéré, et je suis d'accord, que l'intégration culturelle ne se termine pas au lancement de la fusion. Les gens pensent qu'une fois qu'ils ont tout fait, qu'ils sont prêts à lancer la fusion, l'intégration culturelle est terminée. Ils se disent que les employés porteront attention au comportement des dirigeants et à la façon dont les décisions sont prises. Je pense que c'est tout aussi important. Je crois aussi qu'il faut supprimer les raisons de s'accrocher au passé, dans le but de respecter les deux entreprises si c'est un cas de fusion entre deux entreprises. J'ai travaillé sur des dossiers où trois entreprises se sont regroupées, et ce genre de fusion est un peu plus compliquée, mais essentiellement, on cherche quand même à gagner sur tous les tableaux. Et puis, on veut aussi créer quelque chose de nouveau et ne pas donner aux gens de raisons de s'accrocher au passé. Cet aspect est crucial. Il y a du travail de pré-intégration et de postintégration à faire. La communication, la transparence et la visibilité comptent vraiment parce que les leaders à tous les niveaux de l'organisation influencent l'orientation. L'intégration culturelle est donc très importante.

**Angela Sanghera :**

D'accord. Il faut donc aussi penser aux leaders. Alors, quel rôle jouent les leaders et les autres influenceurs au sein de l'organisation dans la fusion des cultures?

**Sonia Boyle :**

Il y a tellement de recherches qui suggèrent que les cadres intermédiaires, les gestionnaires immédiats du personnel, jouent un rôle direct dans l'expérience employé. J'ai trouvé une statistique, de ProSci il me semble, qui disait, « 40 % des cadres intermédiaires sont les plus résistants au changement. » Alors, comment leur faire accepter la

nouveauté? Parce que les hauts dirigeants ont probablement participé à l'entente, et comprennent déjà pourquoi elle est importante. Comment peut-on convaincre le niveau suivant de gestionnaires d'accepter le changement? Ensuite, ils doivent le communiquer avec leurs employés. Selon moi, ils ont le potentiel de faire réussir ou échouer cette intégration culturelle.

Il s'agit simplement de les faire participer, de leur fournir des renseignements. C'est ce que nous essayons de faire en prévision de notre fusion. Nous organisons un forum mensuel des leaders, où nous prenons un moment pour parler de la fusion. Souvent, c'est notre chef de la direction, notre chef des finances ou moi-même qui prend la parole pour faire le point sur l'état du processus réglementaire ou sur ce qui se passe avec le comité directeur, tout simplement. Nous essayons d'outiller les gens aussi pendant le changement, comme en leur donnant une période de gestion du changement pour qu'ils puissent en parler avec leurs employés.

Le plus important selon moi, c'est que les employés se fient à ce que leur disent leurs gestionnaires et à la façon dont ils réagissent à la fusion. Il faut donc s'assurer de passer du temps avec ce groupe.

**Angela Sanghera :**

Oui, tout à fait. Sonia, d'après votre expérience, comment facilitez-vous la transition pour les effectifs combinés?

**Sonia Boyle :**

Oh, c'est une question difficile. Je pense qu'il faut se rappeler pourquoi on a fait une fusion au départ, utiliser cette raison comme une étoile polaire et toujours veiller à s'aligner dessus. Encore une fois, il faut communiquer autant que l'on peut, lorsqu'on peut. Cela signifie aussi qu'il est très important de dire des choses comme « Je ne sais pas » ou « Nous n'avons pas la réponse pour le moment » et d'être authentique pour obtenir le soutien des employés.

Ça compte maintenant plus que jamais, n'est-ce pas? Je pense que le personnel représente un lot de défis d'une façon que nous n'avons pas vue dans le passé. Par conséquent, on doit jouer ses meilleures cartes dans tout ce qu'on fait. Nous en avons déjà parlé, mais il faut aussi se pencher sur ce qui est extraordinaire dans chaque culture et intégrer ces éléments à la nouvelle culture. Cela prendra du temps. Évidemment, ce n'est pas quelque chose qui va se produire du jour au lendemain, mais plutôt se concrétiser progressivement. Les employés ont tendance à regarder en arrière, à être fiers de l'entreprise où ils travaillaient avant la fusion, et à regarder en arrière avec des lunettes roses aussi. J'ai vu des cas où les gens se disaient que c'était tellement génial avant. Et on doit leur demander si c'était si génial que ça, y réfléchir avec eux, et remettre en question ces hypothèses ou ces croyances d'une façon ou d'une autre.

Enfin, je crois toujours à la création de champions du changement à l'échelle de l'organisation. C'est là que l'on peut travailler avec les cadres intermédiaires pour déterminer qui, au sein de leur équipe, est vraiment enthousiaste et peut les aider à rallier d'autres personnes. Je pense que c'est vraiment important.

**Angela Sanghera :**

Absolument. Pour ce qui est de la gestion efficace des risques liés à la culture, y a-t-il quelque chose que vous voudriez souligner, une chose à laquelle les organisations devraient réfléchir?

**Sonia Boyle :**

Je vais séparer ma réponse en deux, soit la pré-intégration et la postintégration. Selon moi, lors de pré-intégration, il est très important d'établir des relations et de gagner la confiance en tant qu'équipe ou direction unie. Comme je l'ai mentionné, les gens regardent les dirigeants de tous les niveaux pour voir

comment ils réagissent, parce qu'ils sont eux aussi des employés, n'est-ce pas? On passe également par la courbe du changement, mais on doit s'élever au-dessus de certaines de ces choses et s'assurer de rester authentique, évidemment, mais communiquer avec les autres est crucial aussi. Je pense aussi qu'une pratique exemplaire est de faire une évaluation culturelle. J'ai vu ce genre de travail se faire lorsque j'étais chez GE et ailleurs. Des collègues m'ont dit la même chose. Lorsque l'on fait des séances de pré-intégration, on cherche à comprendre ce qui se passe, ce que c'est que de travailler ici, la façon dont les décisions sont prises, la façon dont le travail se fait, comment réussir. On rassemble les gens des deux organisations et on leur pose ces questions. De cette façon, ils sentent qu'ils font partie du processus, ils respectent ce genre de démarche et ils voient que vous valorisez ce qui ressort de la culture de leur organisation. C'est vraiment important selon moi.

Une collègue m'a fait part d'une pratique exemplaire concernant un programme de jumelage postintégration. Il s'agit de mettre en contact des employés avec quelqu'un de l'autre entreprise, qui effectue des tâches semblables ou joue un rôle similaire. C'est une façon de rencontrer quelqu'un dans la nouvelle entreprise et de former ces nouvelles relations, un aspect crucial à la réussite, je pense.

J'ai trouvé que c'était une excellente suggestion. Je n'ai pas vu cela se faire personnellement, mais ma collègue l'a fait et a trouvé que c'était vraiment génial. Je pense qu'en ce qui concerne les cultures, il faut du temps et des efforts. Encore une fois, on ne peut pas forcer la culture en décidant que tout doit changer du jour au lendemain. Il faut honorer le passé, mais aussi tracer la voie de l'avenir pour préciser ce que l'on veut que cette entreprise devienne et simplement continuer à travailler là-dessus tous les jours.

**Angela Sanghera :**

D'accord. Sur ce point, comment pensez-vous que les organisations peuvent relever et corriger les décalages entre la culture souhaitée et la culture réelle?

**Sonia Boyle :**

En étant vraiment au fait de ce qui se passe. Cela peut sembler controversé, mais je crois dur comme fer que les leaders doivent se rendre dans l'organisation, ou trouver un moyen différent dans un environnement hybride, pour écouter ce que disent réellement les employés et découvrir comment le travail y est effectué. J'ai parlé plus tôt des gens qui reviennent à leurs anciennes habitudes. Je ne vais pas les qualifier de mauvaises habitudes, mais s'ils n'adoptent pas un nouveau processus, ils vont y revenir. Quand on entend les gens dire qu'ils reprennent leurs habitudes, ou qu'ils parlent d'eux-mêmes comme faisant partie de l'organisation précédente, même s'il s'agit seulement d'utiliser l'ancien nom, c'est là qu'on voit qu'il y a des obstacles. Et si les gens arrêtent de parler, il faut garder les voies de communication ouvertes, que ce soit dans le cadre de sondages individuels, par le biais de sondages aux employés ou simplement par l'écoute active, on trouve les obstacles en cours de route. Et on ne peut pas ignorer ça.

Encore une fois, quand on commence par le début et que l'on reconnaît que la culture est un élément important, alors on peut espérer à ne pas avoir à relever trop de défis du genre.

**Angela Sanghera :**

Absolument. Et juste de se débarrasser des messages comme : « C'est comme ça que nous faisons les choses ici. »

**Sonia Boyle :**

Absolument. Absolument. Et c'est difficile, vous savez? Les gens se joignent souvent à une entreprise parce qu'ils se sentent liés à elle, peut-être culturellement. Et maintenant, tout ça est perturbé. Mais les gens veulent y retourner. Nous avons tous nos habitudes, n'est-ce pas? Et nous voulons les retrouver. Il faut donc leur montrer que ce sera mieux et pourquoi, ce qui sera dur aussi. Je pense que c'est la réalité : je ne pense pas que ce sera facile; au contraire, ce sera difficile, et l'on doit travailler comme on le ferait dans n'importe quoi d'autre.

**Angela Sanghera :**

J'aimerais aussi vous donner un aperçu de ce que j'ai découvert précédemment. Nous constatons souvent que les organisations ne peuvent pas toucher et ressentir la culture. Je discute souvent avec des organisations pour savoir quels sont les éléments non négociables de leur culture actuelle qu'elles veulent conserver et sur lesquels elles sont prêtes à faire des compromis.

**Sonia Boyle :**

J'adore ce sujet.

**Angela Sanghera :**

Avez-vous eu des expériences où vous avez dû cerner vos éléments non négociables? Sur quoi vous avez fait des compromis?

**Sonia Boyle :**

C'est une excellente question. Je pense qu'il faut examiner le meilleur des deux cultures et s'en inspirer pour ensuite en créer une nouvelle culture qui sera là pour de bon. Parce que parfois, les gens pensent qu'ils incarnent la pratique exemplaire, mais cela pourrait en fait nuire à l'intégration culturelle aussi. Il faut le reconnaître et poser des questions aux employés dès le départ, poser ces questions lors des séances d'intégration culturelle qui ont lieu avant l'intégration. Qu'est-ce qui est réellement important pour eux? Si l'on obtient des thèmes à ce sujet, cela peut nous aider à déterminer ce qui est vraiment non négociable et ce qui peut être modifié. Vous et moi avons parlé de la souplesse nécessaire à l'intégration culturelle. Je pense que c'est vraiment important, parce que ce que l'on prévoit être le mieux n'est pas nécessairement ce que l'on obtient lorsque l'on entre dans le processus et qu'on reçoit la rétroaction des employés. Je pense qu'il est également important d'être ouvert aux possibilités et aux changements à ce chapitre.

**Angela Sanghera :**

Nous avons déjà parlé de l'évaluation culturelle. Nous savons que lorsqu'on veut conclure une transaction, le temps presse. On n'a jamais assez de temps avant le Jour 1, et en plus, il y a toutes sortes d'autres choses à faire en même temps. En ce qui concerne l'évaluation culturelle en tant que telle, y a-t-il quelque chose que vous aimeriez que l'auditoire sache et qui, selon vous, devrait faire l'objet d'une réflexion maintenant?

**Sonia Boyle :**

Je pense que l'évaluation culturelle, peu importe comment on l'appelle, devrait avoir lieu avant le Jour 1. On n'enfreint aucune règle en faisant cela. Il s'agit simplement de demander aux gens : « Comment les décisions sont-elles prises? À quoi ressemble le succès? Quel est le meilleur aspect du travail ici? » Quand on invite les deux parties, les employés des deux organisations, à participer à ces conversations dans un contexte où ils se sentent à l'aise de parler, on peut obtenir de bons renseignements sur l'importance de la culture et sur la façon dont elle aide à stimuler les résultats commerciaux dans ces organisations.

Ce travail d'intégration ne peut pas être effectué au Jour 1, et ne s'arrête pas là non plus. Le lancement ne remplace pas l'intégration culturelle. On doit se préparer, puis continuer à faire ce travail tout au long des mois et des années à venir, très franchement.

**Angela Sanghera :**

Nous avons parlé de la transition lors du regroupement des effectifs. Ce que nous avons souvent constaté en travaillant avec des clients, c'est que l'on a deux effectifs différents. Pour ce qui est de les réunir, bien sûr, il y a de nombreux outils. Il y a l'évaluation culturelle. Il y a le plan de gestion du changement. Il y a les communications. Il y a les leaders qui sont plus visibles. Y a-t-il d'autres outils que vous pourriez recommander aux auditeurs?

**Sonia Boyle :**

Je pense que c'est une liste exhaustive, mais je pourrais y ajouter des leaders vraiment en contact avec le personnel. Tout est une question de leadership. Je pense qu'il est très important d'écouter les gens et de soulever les problèmes lorsqu'ils sont apparissent. Compte tenu de tout ce que vous avez décrit, je trouve cela crucial. Le volet communication englobe tout. Comment communiquons-nous? Comment écoutons-nous le personnel? Que faisons-

nous pour traiter ce que l'on entend? Je pense qu'il faut se poser ces questions importantes.

Je pense qu'il faut aussi s'amuser. Ce sera difficile et demandant, mais gratifiant. Oui, je dirais que cela peut être incroyablement gratifiant. Je pense aussi qu'on doit reconnaître qu'on fera face à des obstacles ou à des vents contraires, et c'est correct. Il faut rester ouvert à l'idée de changer d'idée par rapport à ce qu'on prévoyait comme résultat. Ça aussi, ça compte énormément. Encore une fois, il faut traiter cela comme n'importe quel autre processus

d'intégration d'entreprise, ce qui est le plus important à mon avis.

**Angela Sanghera :**

Merci. Sonia, je vous remercie encore une fois d'avoir participé à l'émission aujourd'hui, d'avoir parlé de votre expérience à nos auditeurs et de leur avoir offert des recommandations fantastiques.

**Sonia Boyle :**

Merci beaucoup de m'avoir invitée. J'ai vraiment apprécié notre conversation.

**Angela Sanghera :**

Un grand merci à tout le monde de nous avoir écoutées aujourd'hui. Pour en savoir plus sur nos Services-conseils transactionnels, visitez le site [kpmg.ca](https://kpmg.ca).

## Contact us



**Angela Sanghera**

Associée, Opérations de fusions et acquisitions  
KPMG au Canada  
+1 416 777 8845  
[angelasanghera@kpmg.ca](mailto:angelasanghera@kpmg.ca)