



## La voie vers une plus grande distinction :

Comment les sociétés les mieux gérées au Canada mènent à bien des opérations de fusion et d'acquisition axées sur la confiance

Pour qu'une opération de fusion et d'acquisition (F&A) soit réussie, elle doit être judicieuse sur les plans financier et stratégique. Cela dit, ce ne sont pas les seuls facteurs clés. Un autre aspect peut se révéler encore plus important : la confiance.

Lorsque les sociétés les mieux gérées au Canada effectuent des opérations de F&A, le fait d'intégrer la confiance à chacune des phases du cycle des F&A leur confère un net avantage les aidant à obtenir l'adhésion rapidement, à assurer la stabilité, à propulser la croissance économique et à générer de la valeur à chaque étape. La confiance peut être un véritable atout dans le cadre des opérations de fusion, d'acquisition, de coentreprise, de placements en titres de capitaux propres et de dessaisissements. Par contre, l'absence de confiance risque d'éliminer toute valeur ajoutée que les sociétés pourraient en tirer.

Selon des recherches, 70 % des projets de fusion à l'international échouent en raison de la culture. De plus, 70 % des opérations de F&A ne parviennent pas à créer de la valeur et, selon une étude, la moitié d'entre elles en éliminent<sup>1</sup>. Pourquoi? Trop souvent, l'accent est mis sur les gains financiers rapides et la priorité est accordée au

portefeuille de produits, au détriment des objectifs communs et de la transparence.

Les sociétés les mieux gérées tirent de la fierté de leur leadership, de leur engagement envers leurs employés et leur collectivité, et de leur contribution au Canada. Lorsqu'un propriétaire ou un dirigeant d'entreprise évalue une opération, en plus de comprendre [le cycle de vie des F&A](#), nous l'invitons à envisager de façon proactive une opération qui intègre notre cadre de confiance, afin que toutes les parties en récoltent les fruits.

## Améliorer les résultats

Les opérations de F&A suscitent une grande incertitude. Un manque de confiance peut faire tout basculer. Songez notamment à la façon dont les employés peuvent :

- Voir l'opération comme un gain ou une perte
- Percevoir les entités sur un pied d'égalité ou en opposition
- Juger si l'information circule librement entre toutes les parties
- Partager ou non leurs connaissances ou leurs expériences (p. ex., en cas de préoccupations liées à la sécurité d'emploi)

La confiance augmente lorsque les dirigeants des deux entreprises participant à une opération de F&A se concentrent sur la sensibilité culturelle, la sécurité d'emploi, les autres avantages de l'intégration, le moral des employés, la qualité des communications et la robustesse de la gouvernance.



*La confiance peut être un véritable atout dans le cadre des opérations de fusion, d'acquisition, de coentreprise, de placements en titres de capitaux propres et de dessaisissements.*

<sup>1</sup>Heather R. Parola, [The role of interorganizational trust in the merger and acquisition process](#), Université de l'Atlantique de Floride, décembre 2015.

En adoptant des intentions authentiques et axées sur les parties en ce qui a trait à la création des principales catégories des mesures pour favoriser la confiance, les deux organisations participant à l'opération peuvent améliorer leurs résultats après l'intégration.

## Dimensions de la confiance

La confiance est une expérience humaine. Dès le départ, nous aidons les clients des F&A à mettre la confiance à l'avant-plan dans leur processus de prise de décisions. Cela permet des conversations potentiellement différentes et vitales sur la nature et la raison d'être des opérations.

Pour établir un lien de confiance avec les employés, les clients, les actionnaires, les investisseurs et d'autres parties prenantes, les dirigeants doivent comprendre les quatre dimensions humaines de la confiance : la confiance physique, la confiance émotionnelle, la confiance financière et la confiance numérique.

Pensez à tous les domaines de la confiance qui sont directement et profondément liés aux opérations de F&A :

- Engagement des employés
- Expérience du personnel
- Leadership authentique et résilient
- Culture et raison d'être
- Conformité
- Gouvernance stratégique
- Expérience client

La confiance est au cœur des processus de F&A. Le fait d'équilibrer l'équation de la confiance est bénéfique à toutes les parties, tout au long de l'opération.

En comprenant les valeurs des sociétés les mieux gérées clientes, le monde des fusions et des acquisitions, et les lacunes ou les difficultés potentielles, nos clients peuvent prendre des mesures décisives pour renforcer la confiance et assurer une opération plus fructueuse, peu importe s'ils sont acheteurs ou vendeurs. Il est essentiel d'aller au-delà du plan de match. ◦



*La confiance est une expérience humaine. Dès le départ, nous aidons les clients des F&A à mettre la confiance à l'avant-plan dans leur processus de prise de décisions.*

## Personnes-ressources

### Nick Galletto

Associé  
[ngalletto@deloitte.ca](mailto:ngalletto@deloitte.ca)

### Fatima Laher

Associée  
[flaher@deloitte.ca](mailto:flaher@deloitte.ca)

### Michael Cherny

Directeur principal  
[micherny@deloitte.ca](mailto:micherny@deloitte.ca)