

Réussir la transition d'une fusion entre State Farm Canada et Desjardins, Assurance de dommages

Contexte

La première vice-présidente, Assurance de dommages, Mouvement Desjardins annonçait en janvier 2014 son intention d'acquérir les opérations canadiennes de la compagnie State Farm, l'un des joueurs les plus importants du domaine en Amérique du Nord. Cette acquisition allait permettre à Desjardins de devenir le premier assureur de dommages en Ontario, et l'un des trois plus importants au Canada. Il s'agissait d'une alliance à la fois stratégique, financière et opérationnelle, qui aurait un impact majeur sur les opérations des deux organisations et toucherait tout le réseau de distribution (réseau d'agents exclusifs) de State Farm à travers le Canada. Le mandat confié à Brio Conseils s'est échelonné sur plusieurs années et consistait à accompagner le client dans la transition, de la phase de vérification diligente jusqu'à la fusion complète des opérations de Desjardins dans la réalité quotidienne des employés et du réseau d'agents de State Farm. La fusion a affecté toutes les facettes des deux organisations, qu'il s'agisse des processus, de la culture, des structures, des clients ou des produits. Cela occasionnait beaucoup de problématiques complexes pour un très grand nombre de gens, dans une courte période de temps.

Approche

Brio Conseils est intervenue à différents niveaux pour couvrir tous les aspects de cette transformation majeure. Ses conseillers se sont intégrés à toutes les équipes de projets affectées par le programme de transformation afin d'optimiser la structure et l'alignement des différentes solutions d'affaires. Brio a contribué à définir la stratégie de gestion du changement, le plan de communication, et les actions prioritaires à mettre en place dans un premier temps pour l'annonce, le positionnement et le transfert des employés de State Farm chez Desjardins. Par la suite, une analyse approfondie des impacts a permis de concevoir et mettre en œuvre un plan de gestion du changement pour assurer la réconciliation des opérations des deux entités, en passant par les processus de travail, les systèmes et la technologie, et l'alignement de la structure organisationnelle selon les meilleures pratiques et la philosophie

préconisée par Desjardins, Assurance de dommages. Une des clés du succès dans l'approche a été la préparation adéquate des gestionnaires à jouer un rôle de soutien en gestion du changement, permettant ainsi d'assurer la compréhension, l'adhésion et l'intégration du changement dans leurs manières de faire. Une autre clé importante du succès a été de concevoir et réaliser conjointement avec le client l'ensemble des activités, ce qui a stimulé la confiance, la complicité, l'appropriation, et a facilité la transition.

Résultats

Desjardins est parvenue à maintenir l'équité de cette acquisition tout au long de la période de transition, tant du point de vue des clients, que du réseau d'agents, que des employés au sein des opérations. Sa réussite provient en partie du fait que les deux partenaires ont reconnu l'importance de planifier la transition en amont, et d'investir dans la gestion du changement pour préparer les personnes à la transformation, tant du côté de l'acquis que de l'acquéreur. Les gestionnaires ont été placés au premier plan de la gestion du changement. Ils ont su jouer un rôle de soutien qui a permis de réaliser en souplesse l'appropriation du changement par les employés et les agents de State Farm. Le taux de rétention des gestionnaires, des employés et des agents de State Farm fait foi du succès de cette gestion du changement.

Témoignage

Notre projet d'intégration a occasionné des changements pour plus d'un million de clients et tout près de 2 000 employés et associés. La gestion du changement était donc un défi de premier plan, et Brio Conseils nous a aidé à le relever. Professionnels, dévoués, et motivés à atteindre les meilleurs résultats, ils ont joué un rôle-clé dans notre projet. Leur équipe combine une solide expertise en gestion du changement et une capacité unique à s'adapter aux besoins des différentes parties prenantes. Brio a bien saisi la culture et les valeurs de notre organisation, et a su les incorporer dans ses stratégies en créant des solutions ajustées à nos besoins spécifiques. L'équipe de Brio s'est nettement distinguée de ses concurrents en sachant s'adapter avec souplesse à nos différentes équipes réparties dans trois provinces, dans un environnement bilingue, avec le rythme et l'agilité adéquats pour notre projet. D'un point de vue personnel, ce fut un réel plaisir de travailler étroitement avec Sylvie et son équipe. Elle



*se soucie des gens qu'elle côtoie et sa passion se reflète dans la qualité de son travail.
J'ai hâte de poursuivre notre collaboration avec l'équipe de Brio.*

Benaaz Irani, Vice-présidente, Développement de solutions d'assurances, Desjardins
Groupe d'assurances générales

1425 boul. René-Lévesque Ouest,
Bureau 906,
Montréal, QC H3G1T7
514-868-1717
www.brioconseils.com

Copyright © 2016 Brio Conseils inc. Tous droits réservés.