

# Négocier un départ quand l'entreprise veut vous garder

Un cadre est véritablement efficace dans une entreprise lorsque ses aspirations profondes correspondent aux besoins précis de celle-ci. Parmi ces aspirations, citons l'intérêt de la mission, la reconnaissance pour le travail réalisé, la rémunération, etc.

Dans certains cas, les besoins de l'entreprise sont en décalage avec les aspirations, voire les compétences du cadre. Dans ce cas, il est fréquent que ce dernier soit repositionné au sein d'une entreprise ou même licencié. De la même façon, alors que l'entreprise peut considérer que le cadre est parfaitement à sa place, celui-ci peut avoir des aspirations autres que celles que l'entreprise peut lui laisser envisager. Dans ce cas, ce collaborateur peut être amené à démissionner.

Le cas ci-après est consacré à un cadre ayant vu son environnement professionnel modifié suite au rachat de son entreprise. Pierre a 46 ans et exerce depuis six ans la fonction de directeur de la trésorerie d'un groupe industriel français que nous nommerons GIF. Il n'envisage pas de démissionner, mais aimerait trouver une solution pour subir le moins possible les conséquences de l'évolution des besoins de l'entreprise sur sa

carrière et sa vie privée. Nous verrons comment, grâce à un jeu politique complexe, Pierre a pu négocier un départ amiable alors que la société voulait le garder.

## Contexte

GIF a été racheté il y a 6 mois par un groupe américain, GUS, dont l'ensemble de l'activité Europe est localisé en Angleterre. Tous les dirigeants de GIF ont soit démissionné soit déménagé à Londres. Suite à une série d'opérations de croissance externe, le président de GUS a pris la décision d'uniformiser les processus transversaux en appliquant les « *best practices* » des différentes entités. La trésorerie est incluse dans ce champ d'analyse.

Dans le cadre de la nouvelle organisation souhaitée par GUS, Pierre rend des comptes à un responsable fonctionnel, le directeur Trésorerie Monde, basé à Atlanta aux États-Unis, et à un responsable hiérarchique, le directeur financier Europe, basé à Londres.

Pierre et le DRH sont les seuls cadres dirigeants de GIF continuant à exercer depuis la France. Pour des raisons familiales (acquisition d'un appartement, scolarité des enfants, emploi de son épouse), Pierre n'envisage pas de déménager à Londres comme le lui demande l'entreprise.

## Problématique

Pierre a toujours obtenu d'excellents résultats au sein de GIF et son travail a toujours été apprécié. Il vivrait très mal le fait d'être contraint à la démission, d'autant qu'il se retrouverait alors en situation de précarité professionnelle et ce, indépendamment de sa volonté et de la qualité de son travail. Il se demande alors s'il est possible de trouver un accord lui permettant de lisser un éventuel incident de carrière et d'éviter ainsi de subir les préjudices de la situation présente. Si possible, il

lui importe de ne prendre aucune décision qui puisse nuire à l'entreprise.

Le problème est qu'aujourd'hui, personne ne le connaît chez GUS. Il dispose donc d'un pouvoir de négociation extrêmement réduit, voire nul. Pierre a conscience que s'il ne crée pas les conditions d'un rapport de force, il ne sera jamais en position de négocier quoi que ce soit avec l'entreprise.

À la réflexion, au regard du contexte global et après avoir fait le tour de toutes les stratégies possibles, Pierre décide d'opter pour la « stratégie de l'utilité économique ». Cette démarche va consister pour Pierre à se rendre indispensable à la société avant d'engager toute discussion. De la sorte, il créera un rapport de force qui lui donnera du poids lorsqu'il demandera à la société de prendre en compte sa problématique personnelle et de trouver une solution.

## Analyse

Pierre analyse le contexte global et pense qu'il est possible de tirer parti du projet d'uniformisation des trésoreries au niveau mondial. Son raisonnement est alors le suivant : *« si je parviens à montrer que la gestion de la trésorerie comme je la pratique chez GIF au niveau mondial apportera à GUS des avantages indéniables par rapport à ce qui est fait jusqu'à présent, je me mets en position de devenir un élément important pour la société. »*

Pierre prend conscience que pour réussir dans sa démarche, il faut que sa proposition :

- puisse être effectivement généralisée chez GUS et s'accompagner d'économies ou d'améliorations de la productivité ;
- soit acceptée sur un plan « politique » par l'entreprise et notamment par son supérieur hiérarchique direct et les différents responsables financiers à travers le monde.

Toute la démarche de Pierre va donc suivre cette stratégie.

Ainsi, son premier objectif est de faire en sorte que le président de GUS reconnaisse que la gestion de la trésorerie mise en place par GIF peut être généralisée au groupe. Pour Pierre, cela signifie qu'il devra :

- faire une analyse comparative des systèmes de gestion de la trésorerie entre GIF et GUS ;
- identifier tous les avantages pour GUS de la généralisation du modèle de GIF ;
- parvenir à présenter ses résultats au président de GUS ;
- apparaître aux yeux du président de GUS comme l'homme indispensable du projet.

En parallèle, et c'est le second objectif de Pierre, il devra se montrer particulièrement vigilant par rapport à son environnement politique et humain. En effet, son supérieur hiérarchique direct, le directeur financier Europe, aura lui tout intérêt à ce que le modèle actuel de GUS soit généralisé au niveau mondial. L'expérience qu'il a acquise sur ce modèle lui donne une crédibilité historique et une légitimité de compétences qu'il perdrait si un nouveau modèle de gestion de la trésorerie était mis en place, aussi bon soit-il. Il risque d'agir contre Pierre et chercher à lui mettre des bâtons dans les roues.

D'un autre côté, Pierre prend rapidement conscience que le directeur Trésorerie Monde devrait au contraire être un allié dans son projet. En effet, il semble considérer que la réorganisation des trésoreries au niveau mondial lui assurera une meilleure prise de contrôle sur ce qui se passe dans les différents pays et ainsi lui permettra de lutter contre certaines baronnies.

Pierre décide donc de se rapprocher de ce dernier afin d'obtenir de lui qu'il organise une présentation de ses travaux en présence du président. Malgré les réticences du directeur financier Europe, la présentation se produit quelques semaines plus tard.

Le président se montre très favorablement impressionné par la prestation de Pierre et par l'intérêt de généraliser le modèle de trésorerie développé par GIF. Il a perçu le rôle primordial que Pierre pouvait jouer dans le déroulement du projet et tout naturellement se met à compter sur lui. Le directeur Trésorerie Monde est également ravi d'avoir présenté au président celui qui était devenu son poulain.

Pierre a ainsi atteint son objectif premier. Alors que trois mois auparavant, il était inconnu du président, il est aujourd'hui devenu un élément sur lequel le président compte, tout comme le directeur Trésorerie Monde, qui l'a chargé de piloter la mise en œuvre au niveau mondial.

## Mise en œuvre

Comment Pierre va-t-il maintenant annoncer à la société qu'il ne sera malheureusement pas l'homme de la situation, car il n'envisage pas de s'installer à Londres ? Une démarche directe vis-à-vis du directeur Trésorerie Monde serait sûrement très mal perçue car la stratégie de Pierre apparaîtrait au grand jour. Il décide alors de se retourner vers le DRH de GIF, en lui indiquant qu'il serait très fier de servir l'entreprise dans le cadre du projet d'uniformisation des trésoreries, mais qu'il lui est matériellement impossible de déménager à l'étranger.

Au même titre que Pierre, le DRH est le seul rescapé parisien de GIF. Cette situation commune crée une certaine solidarité entre eux. S'il ne dispose pas de véritable pouvoir de décision, le DRH pourra servir de relais à Pierre. Il remonte donc, avec tact et finesse, l'information à GUS et au directeur Trésorerie Monde et lui fait part de son analyse.

Le DRH : *« Nous ne pouvons contraindre Pierre à s'installer à Londres ou dans un autre centre décisionnel de GUS. S'il démissionne, tout le projet tombe à l'eau. »*

Le directeur Trésorerie Monde : *Mais si comme il le dit, il ne peut quitter Paris et que nous le licencions, il est bien évident que nous ne pourrions pas compter sur ses compétences dans le cadre du projet "Trésorerie".*

Le DRH : *Aussi, dans ce contexte, je recommande de rechercher un accord. Je connais Pierre depuis des années, c'est un homme raisonnable, droit et fiable et je suis certain que dans ce cadre, il ne nous quittera que lorsque le projet aura été défini, bien engagé et qu'il aura préparé sa relève opérationnelle.*

Le directeur Trésorerie Monde : *D'après les enjeux que vous m'avez présentés, je pense que nous y gagnerions et, sait-on jamais, n'oublions pas que nous pourrions encore avoir besoin de lui, ponctuellement, dans les deux ans. »*

Cette problématique remontée par le directeur Trésorerie Monde au président de GUS produit un effet imprévu ; mais toutefois pas si surprenant que cela pourrait paraître de prime abord, en raison du nouveau contexte créé par Pierre. Le président, impressionné par la présentation de Pierre, lui propose en effet de s'installer au siège social du groupe à Atlanta, en Géorgie, moyennant le quasi-doublement de sa rémunération ! La position du président se justifie par les enjeux considérables que représente pour lui la mise en place rapide de l'uniformisation des trésoreries au niveau mondial et par l'excellent état d'esprit de Pierre. Le directeur Trésorerie Monde quant à lui, lui propose de devenir son adjoint à un horizon de deux ans.

Pierre ne reste pas insensible à cette démarche. Cependant, il décide de décliner l'offre, tant sa volonté de rester en région parisienne est forte. Après une longue discussion avec le DRH, la société lui propose le « deal » suivant : il s'engage à coordonner la mise en place de l'uniformisation des trésoreries et à former l'ensemble des personnes nécessaires au succès de ce projet. En contrepartie, la société définit dès à présent les conditions d'une rupture amiable de son contrat à un horizon de six mois lui permettant de rebondir sereinement dans sa vie professionnelle.

Pierre a désormais conscience que le plus dur est fait et qu'il a atteint tous ses objectifs :

- ne pas démissionner au risque de tout perdre ;
- ne pas entrer en conflit avec la société ;
- être resté professionnel jusqu'au bout pour permettre à la société de réaliser ses projets ;
- bénéficier d'une excellente image au sein de GUS ;
- négocier les conditions de son départ pour lui permettre de rebondir sereinement.

## Résultat

Cette étape se passe relativement rapidement, tant les parties sont favorables à un accord. Certes, les discussions se multiplient, mais l'intérêt de l'entreprise à conserver Pierre motivé et donc à s'assurer du succès de leur projet est tel que les chiffres ne sont pas si fondamentaux que ça.

Sur le plan financier, Pierre obtient donc un dédommagement lui permettant de rebondir sereinement pour retrouver un poste. Pour évaluer le montant de l'accord, Pierre et la société ont procédé selon une approche de coût de remplacement. Suite à la rupture de son contrat de travail, Pierre va en effet subir différents préjudices. En effet, malgré la compensation des Assédic, le manque à gagner sur le plan financier s'avère important et le sera d'autant plus que le temps pour retrouver un emploi de niveau équivalent sera long. Par ailleurs, sur le plan de sa carrière, Pierre aura peut-être du mal à trouver un poste à ce niveau de responsabilité et de rémunération. Il pourrait être amené à accepter un poste de niveau inférieur. Enfin sur le plan moral, Pierre risque de se retrouver sans emploi, alors qu'il a toujours obtenu de bons résultats. Compte tenu de son statut social, se retrouver au chômage n'est pas très facile à imaginer ni à vivre pour Pierre. Tous ces éléments sont donc pris en compte pour déterminer le montant d'un accord.

Sur le plan professionnel, Pierre a la satisfaction de terminer « en beauté », en généralisant ses méthodes GIF au niveau mondial chez GUS et de quitter l'entreprise en bon accord avec ses cadres. Accessoirement, ce contexte pacifié a mis Pierre en bonne condition pour se (re)présenter sur le marché du travail. Il a d'ailleurs finalement signé pour un nouveau poste avant la fin de sa mission chez GUS !

## Conclusion de l'histoire

Négocier un départ quand une entreprise souhaite vous garder représente une situation confortable, car devenir indispensable à une organisation constitue souvent un excellent moyen de négocier.

De plus, la stratégie de l'« utilité économique » est l'une des meilleures en matière de négociation, qu'il s'agisse des négociations de départ, d'entrée, d'un repositionnement interne ou plus simplement de rémunération.

Par ailleurs, toute stratégie a un sens dès lors qu'elle intègre bien les différents intérêts des acteurs.

De même, il est toujours plus facile de négocier en position de force qu'en position de faiblesse. Le contexte d'une position de force peut se créer.

Enfin, une négociation de départ ne se fait pas forcément au détriment des intérêts de l'entreprise. Notons ainsi que le DRH a été félicité par le président pour la gestion du cas de Pierre et a, par la suite, été promu DRH Europe chez GUS.