

# Négociier dans le cadre d'une fusion

Ce cas pratique, celui d'une négociation suite à une fusion, raconte comment un cadre a géré avec tact et finesse une situation qui aurait pu tourner au cauchemar. Ce cas aurait pu également s'appeler « Trop vieux, trop cher » ou « Cas de négociation politique complexe », c'est-à-dire des situations nécessitant des négociations menées avec anticipation – le fondement même d'une gestion proactive de carrière.

## Contexte

Théorème est un groupe industriel français. Dans le cadre de son plan stratégique, son président a décidé de vendre certaines des entités du groupe à la société Pythagore. Jacques, 56 ans, diplômé d'une prestigieuse école d'ingénieur, compte vingt ans d'ancienneté chez Théorème. Il en dirige l'une des entités, qui emploie cinq mille personnes dans le monde. Il apprend un jour la vente de son entité et qu'il est pressenti pour prendre la direction générale de l'entité cédée après la cession.

## Problématique

Jacques analyse la situation : il connaît bien Pythagore, dont certaines divisions étaient en concurrence avec la sienne. Sa culture est très différente de celle de Théorème et il prend conscience rapidement qu'il n'aura pas grand avenir dans cette entreprise.

Si le poste qui lui est proposé est flatteur, il commence à penser qu'il n'est que transitoire : Jacques est sans doute « trop vieux, trop cher » ! Il a conscience que sa mission va essentiellement consister à assurer la transition mais que la nouvelle société n'aura pas grand besoin de lui par la suite. Il ne souhaite pas voir vingt ans de bons et loyaux services gâchés par un événement extérieur indépendant de sa volonté et de la qualité de son travail. Si rester chez Théorème ne semble ni envisageable ni souhaité, autant partir et rechercher ailleurs meilleure chaussure à son pied. Du reste, le moment est peut-être venu de réaliser certains projets personnels dont il caresse l'idée depuis de nombreuses années... Jacques a besoin d'assurer ses arrières.

Un autre point le préoccupe également : pur homme d'entreprise, il a pris l'engagement auprès de ses équipes de ne pas les « laisser tomber » et de les soutenir lorsque des arbitrages devront être rendus, lors des réorganisations et des synergies diverses impliquées par l'absorption par Pythagore. Enfin, il a conscience qu'il représente un élément important pour assurer le succès de la fusion. Au fond de lui, il veut réussir ce qui sera peut-être son dernier grand projet professionnel.

Partir, rester, accepter ou refuser le poste, Jacques doit prendre du recul et définir une voie d'action compatible avec son intérêt personnel et ses engagements professionnels, tant vis-à-vis de ses hommes que de son entreprise. Mais rien ne semble simple et évident. Pour avoir géré des cas similaires (avec une optique de dirigeant), il sait qu'au moindre faux pas, tout peut

aller très vite et basculer, car chacun a des exigences de résultats.

En extrapolant la situation et après réflexion, Jacques définit trois objectifs :

- gérer sereinement la fin de sa carrière ;
- éviter d'être « placardisé » une fois la fusion terminée ;
- aller au bout de sa mission par engagement vis-à-vis de ses équipes et par conscience professionnelle.

## Mise en œuvre

### Analyse politique de la situation

Il importe ici de comprendre l'intérêt des différents acteurs pour résoudre le problème de Jacques.

#### Côté Théorème

Le futur de l'entité de Jacques et de celui de ses salariés ne concerne plus vraiment le P-DG. En revanche, la vente de l'entité, à connotation politique et fortement souhaitée par le conseil d'administration, n'est pas encore finalisée. Pythagore, conforme à sa réputation, exige des garanties : pas de rupture avec les clients, bon achèvement des contrats en cours, équipes opérationnelles, maintien des cadres et des techniciens clés, respect des budgets en cours, etc., et ce entité par entité. Dans le cadre de la vente, l'entité de Jacques représente le plus gros « morceau ».

Titulaire d'une formation initiale de DRH et doté d'une réputation de « coupeur de têtes », le DG, lui, connaît personnellement Jacques pour avoir travaillé avec lui lorsque ce dernier avait assuré son intérim, avant l'arrivée de son patron actuel, et l'apprécie professionnellement. En revanche, leurs relations personnelles se sont dégradées lorsque Jacques a soutenu l'expression d'un certain mécontentement de peur de ses trou-

pes lors de la fusion. Actuellement, il lui reproche de trop s'investir dans les tractations liées à la vente de l'entité et de négliger son rôle opérationnel au service de Théorème.

Certains de ses comportements sont vexatoires et de mauvais augure. Il barre tout retour possible de Jacques vers Théorème et semble difficilement influençable sur ce point, même si sa situation personnelle au sein de Théorème est pour l'heure fragile. Son intérêt est en conséquence de voir la vente de l'entité de Jacques se réaliser le plus rapidement possible et fort correctement pour Théorème... et de voir partir Jacques chez Pythagore.

Le supérieur hiérarchique de Jacques vient d'arriver dans le groupe et en connaît encore mal les métiers. Il est responsable en titre de la vente de l'entité de Jacques et sera ensuite réintégré au sein de Théorème. Son intérêt est que la vente se fasse vite et bien, en créant le minimum de vagues.

### **Côté Pythagore**

Le directeur du développement a participé au choix stratégique de l'entité de Jacques par Pythagore et a la charge du dossier. Il en répond directement au P-DG. Jacques travaille avec lui depuis quelques mois et les choses se passent extrêmement bien. Son intérêt est que le rachat soit correctement bouclé et que l'intégration de l'entité de Jacques dans Pythagore se déroule sans grosses anicroches, en interne comme en externe. Les enjeux clients en cours sont en effet vitaux pour Pythagore.

En conclusion et selon toute vraisemblance, Jacques paraît représenter un élément déterminant dans la réalisation de la vente parce qu'il maîtrise son entité et constitue le ciment de ses équipes. Le pouvoir pour mener la négociation est trouvé. Il lui reste maintenant à provoquer la prise de conscience de son entreprise pour établir le terrain de la négociation.

## Stratégie

Compte tenu de l'environnement politique complexe, Jacques a mis en place une stratégie à deux coups. L'objectif théorique pour répondre aux objectifs de Jacques serait de négocier par anticipation un départ, en échange d'un engagement de bonne fin de sa mission dans la fusion. Cet objectif reste théorique à ce stade, car toute solution doit être mise en œuvre avec une assise juridiquement solide.

Jacques décide tout de même d'approcher l'entreprise sur ces bases en remettant à plus tard et en laissant aux spécialistes les contraintes de nature juridique. Il est tout d'abord décidé d'agir sur Théorème, actuel employeur de Jacques, et en cas d'échec de se retourner vers Pythagore.

## Négociation

### Discussions avec Théorème

Jacques a donc engagé les discussions avec Théorème en mettant en avant :

- son passé dans le Groupe et le fait d'en être toujours salarié ;
- sa loyauté et son engagement sans faille ;
- son rôle déterminant dans la vente en cours ;
- l'intérêt de sa présence lors de la phase de transition afin d'assurer le respect des engagements en cours, cruciaux et contractualisés par Pythagore.

Il fait en outre part de son analyse quant à son avenir personnel au sein de Pythagore : une valeur tout à fait conjoncturelle aux yeux de cette entreprise, une culture par trop marquée, un « gros » salaire et un âge jugé avancé, d'où au mieux une « placardisation » à terme ou une sortie brutale. L'idée ici est de guider Théorème vers une solution.

Cette approche a été tenue pendant quatre mois au bout desquels il s'est avéré qu'elle n'aboutirait pas. Théorème avait changé et le ressentiment du directeur général adjoint à l'égard de Jacques était de plus en plus destructeur. Le moment était venu de tenter de discuter avec Pythagore, qui avait beaucoup à perdre ou à gagner, en s'appuyant sur les démarches antérieures engagées avec Théorème.

## Discussions avec Pythagore

Pas facile d'aller voir une entreprise en lui tenant le discours suivant : « *Je suis trop vieux, trop cher. Une fois la mission terminée, vous allez vous séparer de moi ou me "placardiser". Trouvons une solution.* » Cela suppose du tact et de la finesse.

Pendant deux mois, alors que la vente n'avait pas encore été finalisée, Jacques a fait passer l'idée à Pythagore qu'il ne pourrait avoir d'avenir chez eux. Tout en exprimant à cette société sa volonté de continuer à travailler avec elle, Jacques a fait part de son analyse. Il était conscient qu'il était hautement probable que le Groupe ne souhaiterait plus bénéficier de ses compétences à l'avenir, une fois son entité intégrée avec succès dans Pythagore. En effet, Jacques est trop « marqué » Théorème, trop âgé, trop cher, etc., alors que de nombreux cadres méritants de Pythagore feraient à leurs yeux tout aussi bien l'affaire, voire mieux, que lui. Par ailleurs, il leur a précisé qu'il avait tenté une négociation avec Théorème, qui avait jusqu'alors malheureusement échoué.

Si elle souhaitait « sécuriser » la participation active de Jacques dans le transfert, Pythagore était alors placé devant deux alternatives : soit elle faisait pression sur Théorème pour qu'elle règle le problème, soit elle le réglait elle-même.

Entre-temps et plus le temps passait, il devenait évident pour tout le monde que Jacques représentait un atout incontournable dans le transfert. En effet, en ces circonstances difficiles, son comportement restait professionnel jusqu'au bout des ongles.

Cette attitude lui était naturelle, mais il avait compris que c'était la condition pour trouver un accord équilibré. Il jouait le jeu de l'entreprise, pourquoi cette dernière ne jouerait-elle pas le sien ?

Malgré un début de démotivation, il tenait à ne pas risquer qu'on lui reproche la moindre insuffisance professionnelle, le directeur général adjoint l'ayant toujours dans le collimateur. Il ne voulait pas saborder son rôle d'homme clé, point d'appui principal dans ses négociations. Il tenait par ailleurs à remplir l'engagement moral pris à l'égard de ses équipes et enfin assurer en toute sérénité et de façon pérenne leur transfert chez Pythagore.

Ceci ne l'a pas pour autant empêché de relancer en parallèle Théorème sur sa problématique. Devant l'inertie de ses différents interlocuteurs, Jacques a alors joué son va-tout et posé un « ultimatum » : « *Occupez-vous de ma problématique et je continue de m'occuper du projet ou alors...* »

Pythagore, mis en situation de doute, a alors pris conscience des enjeux rabâchés par Jacques : il était bien la pierre angulaire du projet et, pour de longs mois, était très difficilement remplaçable, à qualité équivalente de prestation. Pire, un mouvement de personnel de ce calibre pouvait être de nature à tout faire capoter ou à générer une intégration de l'entité de Jacques plus que délicate, avec des conséquences commerciales et financières.

Les « vraies » négociations se sont alors enfin engagées, avec une nette volonté d'aboutir de la part de Pythagore.

## Résultat

Jacques s'est engagé à assurer la totalité de la fusion et à former son remplaçant au poste de directeur général. En contrepartie, la société lui a proposé un accord par avenant à son contrat de travail. Si elle devait le licencier, elle lui verserait une indem-

nité substantielle (dix-huit mois de salaire) en réparation du préjudice qu'il subirait, en plus de ses éventuels droits à la retraite et de ses indemnités conventionnelles.

Sur le plan financier, Jacques a été satisfait puisqu'il a obtenu une solution lui permettant d'aborder sereinement la suite de sa carrière. Il peut aujourd'hui accomplir ses missions dans le cadre de la fusion et tenir les engagements qu'il avait pris avec ses équipes.

Sur le plan éthique, Jacques a parfaitement respecté ses engagements tant à l'égard de ses équipes que de Pythagore puisque la nouvelle position de chacun a été discutée, précisée et validée et le cahier des charges de la cession entièrement respecté.

## Conclusion de l'histoire

Toute bonne négociation a une morale. Il est intéressant de souligner maintenant les apports de la négociation tant pour le cadre que pour l'entreprise.

### Du point de vue du cadre

Tandis que Jacques organisait sa sortie par la négociation, un de ses collègues a emprunté une tout autre voie : celle de l'agression et du chantage frontal. Il a en effet tenu auprès de Théorème le discours suivant : « *Soit vous me laissez immédiatement partir avec de l'argent, soit je torpille la cession de mon entité.* »

Ce discours n'a eu d'autre effet que de précipiter sa chute : il a été licencié pour faute. Aux dernières nouvelles, il était au chômage et en contentieux devant le conseil des prud'hommes. Qu'il gagne ou non, il a perdu son poste, son statut et, peut-être sa fierté professionnelle.



## Du point de vue de l'entreprise

En l'espèce, toutes proportions gardées, le coût financier investi sur Jacques était mineur comparativement à l'enjeu politique et financier global du projet. Grâce à ce coût marginal, elle s'est assurée l'engagement plein, motivé et entier de son directeur pour garantir le succès de la mission.

Quel aurait été l'intérêt pour l'entreprise d'entrer en contentieux ou de se braquer contre Jacques, alors que celui-ci proposait de son côté une option négociée et parfaitement saine de sa problématique et disposait par ailleurs d'un important pouvoir potentiel de « nuisance » sur l'ensemble de l'opération ? Ce pouvoir de nuisance n'était d'ailleurs que le reflet « inversé » de ses capacités professionnelles, développées avec, pour et grâce à Théorème.

Ici, les relations cadre/employeur ont été déminées par le dialogue et l'utilisation de techniques de négociation adaptées au marché de l'emploi.