



## Fusions, les salariés entre stress et nostalgie

Par Laure Closier - 09/12/2010

**Forcés, de raison ou intéressés, les mariages d'entreprises bousculent à tous les échelons. Et renier les anciennes cultures est souvent compliqué.**

*Une boucherie », affirme un banquier. « Les gens se font couper en rondelles, un vrai massacre », estime un chef de desk. C'est sans nuances que les salariés évoquent la fusion entre Crédit Agricole Asset Management (CAAM) et Société Générale Asset Management (SGAM) qui a donné naissance à Amundi il y a près d'un an. En norvégien, le nom du nouvel ensemble signifie « cadeau de mariage ». Mais à en croire ces collaborateurs, il s'agirait plutôt d'un cadeau empoisonné... Rivalités, stress, amertume, têtes coupées et même paranoïa, toutes les fusions offrent leur lot de drames shakespeariens. Car les mariages d'entreprises déclenchent des conflits. Et à tous les échelons. « Une fusion est toujours violente, c'est une intrusion, une mise à nu », décrit Nicolas Rousseaux, président de Médiation, cabinet de conseil spécialisé dans l'intégration culturelle. Quelle que soit leur place dans l'organigramme, les salariés vivent les rapprochements comme un choc. « Une banque de financement et d'investissement (BFI) avait mis en place en interne, avec une société spécialisée, une cellule d'écoute et de soutien pour ses équipes afin de leur permettre de s'exprimer sur la fusion de leur entreprise, se souvient Marc Sabatier, cofondateur du cabinet de conseil SterWen Consulting. Cette cellule a eu un succès inattendu. Elle a comblé un vide et a répondu à un réel besoin. »*

Dans les directions s'engagent souvent des batailles d'hommes, voire d'ego, pour conquérir le pouvoir. « Ils se sont dévorés entre eux », déclare un ancien de Fimat, ex-filiale de Société Générale, pour raconter la lutte de pouvoir au sein de Newedge après l'alliance en 2008 avec Calyon Financial, alors filiale de Crédit Agricole. Ces tensions provoquent chez les collaborateurs un sentiment de stress lié à l'incertitude de leur avenir professionnel (voir le graphique page 48). « Il est fondamental de définir le plus rapidement possible un cadre de management, avertit un expert spécialisé dans l'accompagnement des entreprises dans ces situations. Il faut nommer les 'numéros un' et les 'N-1' pour permettre aux salariés d'y voir clair. Il faut qu'ils puissent bien situer les futurs centres de décision. » L'idée selon laquelle la pression serait plus forte pour celui qui est racheté est loin de la réalité. Entre les cas de « reverse takeover » (l'entreprise achetée prend le pouvoir) comme entre JPMorganChase et Bank One, les reprises pour faillite (Fortis, Crédit Lyonnais) ou encore les fusions stratégiques (Natixis, Newedge), tous les mariages comportent leurs spécificités. Un point commun les unit néanmoins : les salariés ramènent souvent leurs codes professionnels d'origine à leur identité, tant l'histoire de leur entreprise les imprègne. « Les sujets de culture sont explosifs », résume Nicolas Rousseaux.

### Chacun sa couleur

Même après plusieurs années, les références aux anciennes « maisons » restent ancrées. Les couleurs des

sociétés servent de critères de reconnaissance. Ainsi, on parle fréquemment de la culture « verte » du Crédit Agricole à laquelle ont dû se faire les « jaunes » du Crédit Lyonnais en intégrant le groupe il y a six ans. Le cas de Natixis est encore plus emblématique. Fin 2006, les groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire décident de regrouper leurs banques de financement et d'investissement. « *Il n'y a pas eu d'adhésion au projet de la part des équipes, confie un cadre. Les deux parties ont fusionné contre leur gré.* » L'émergence de Natixis s'est donc faite dans la douleur. « *Chez nous, il y a les rouges d'Ixis contre les bleus de Natixis,* poursuit-il. *Faire partie de l'un des deux camps a pu justifier longtemps un maintien de poste au-delà de la compétence. Nous en sommes arrivés à des situations grotesques.* » Les salariés ont vécu quatre années de doutes face à des déchirements internes très durs, exacerbés par la crise économique. « *Nous sommes actuellement dans une nouvelle phase, le 'new deal', un plan à trois à quatre ans qui est une révolution totale,* souligne ce collaborateur. *Toutes les personnalités trop marquées par une couleur ou certains hommes clés ont été remplacés, nous essayons enfin de créer ensemble une nouvelle entreprise.* » Et cela passe par l'effacement des rivalités de couleurs. Symboliquement, Natixis a changé de logo. L'emboîtement des carrés rouge et bleu a laissé place à une vague violette. Il n'empêche, beaucoup demeurent marqués par l'expérience de la fusion et le climat de suspicion général lié aux fuites d'informations dans les médias. Une période si difficile à oublier qu'un cadre refuse par exemple de s'exprimer sur son téléphone portable professionnel de peur d'être « *écouté* ». L'attachement à l'ancien employeur n'est pas l'apanage de toutes les fusions. Certaines équipes, usées par les tourments causés par la faillite de leur société préfèrent voir leur marque disparaître. Ce fut apparemment le cas en Belgique pour Fortis (*lire le témoignage page 48*) repris par BNP Paribas. La recette pour réussir à faire travailler ensemble d'ex-concurrents : un projet d'entreprise bien défini en amont. Autre ingrédient, selon Nicolas Rousseaux : « *Identifier très vite les meilleurs talents de la structure reprise dont on ne peut pas se permettre de se séparer.* » Oui, mais les autres ?

Ces « autres » se retrouvent face à un choix déterminant pour leurs carrières : partir avec un chèque ou se fondre dans la nouvelle structure. Cet ancien responsable de Natixis a vite fait son calcul : « *En général, la préretraite ne concerne pas les cadres car ils ne remplissent pas les critères d'annuité. Natixis me proposait à 62 ans de me rémunérer pendant trois ans chez moi, avec en plus un bonus. Je n'ai pas réfléchi longtemps !* » Pour ceux qui sont concernés par un plan de départ classique, quitter l'entreprise peut se révéler fructueux. « *Pour certains, c'est le jackpot, et les indemnités ne sont pas fiscalisées* », souligne le préretraité.

## **Divisions**

Dans le cas d'Amundi, le plan de départs volontaires est clos depuis le 10 septembre dernier. Pour les 272 suppressions de postes prévues, il y a eu 300 candidats, selon la CGT. Ainsi, 150 ont été signés chez les ex-SGAM et 103 chez les ex-CAAM. Les salariés issus de Société Générale pouvaient aussi faire jouer leur droit de retour et se rapatrier dans le groupe. Du 1er janvier 2010 au 5 novembre, 60 ont fait ce choix et les autres peuvent encore en bénéficier jusqu'au 30 juin 2011. En tout cas, les ex-SGAM AI partis chez Lyxor ont reçu un accueil mitigé. « *Nous portons les stigmates internes du poids de l'échec de SGAM. De plus, nous avons la réputation d'être trop payés* », explique un ancien de SGAM AI, qui constate qu'« *aujourd'hui chez Lyxor, les équipes ne sont pas vraiment mélangées* ». Sur les 700 collaborateurs que comptait SGAM dans l'Hexagone, plus d'un tiers des effectifs a choisi de partir. « *Très peu ont cru à la poursuite de leur avenir chez Crédit Agricole* », explique Michel Marchet, délégué national de la CGT chez Société Générale. Il faut dire que le projet de rapprochement avait été mal vécu. Présenté comme la création d'une filiale commune de gestion

d'actifs entre Société Générale, qui détient 25 % du capital, et Crédit Agricole, qui en possède 75 %, il est ressenti comme « *une trahison par les équipes de SGAM. Ils ont eu le sentiment d'être lâchés par la maison mère* », commente Michel Marchet. Du coup, difficile de mobiliser autour d'un projet commun. Pour ceux qui restent, l'adaptation à la culture verte du Crédit Agricole est tout sauf simple. « *Tous me disent qu'ils se sentent complètement étrangers* », témoigne le responsable syndical. De son côté, la direction d'Amundi ne voit pas les choses du même œil. « *Pour nous, la fusion est terminée. Nous avons créé une toute nouvelle entreprise, avec ses symboles* », explique Jean-Paul Mazoyer, directeur général délégué. Un symbole justement : le groupe a exclu le rouge, le noir et le vert, pour porter le bleu comme couleur d'entreprise. « *Nous avons un modèle clair de ce que l'on veut faire, avec un plan stratégique à trois ans, la fusion n'est jamais qu'un moyen d'y arriver* », affirme le responsable.

C'est un grand paradoxe, mais dans tous les cas, les mariages d'entreprises sont des événements qui... divisent. Alors qu'est-ce qu'un rapprochement réussi ? Celui de BNP et de Paribas, soutiennent de nombreux observateurs, justifiant sa rapidité. Faux, rétorquent d'autres, son succès est le fruit de la complémentarité de ses activités. « *Dans la réussite d'une fusion, ce n'est pas tant les points de départ et d'arrivée qui comptent le plus, mais la qualité d'exécution du projet* », juge Marc Sabatier, de SterWen Consulting. « *Une fusion ne réussit jamais si elle se base uniquement sur l'équation financière* », avertit Daniel Cohen, directeur du cabinet de conseil Zalis, qui fait un constat douloureux : « *Il y a 80 % d'échecs.* »