

Plus acceptables socialement – et moins médiatiques – que les traditionnels plans sociaux, les plans de départs volontaires sont de plus en plus prisés. Ils sont pourtant risqués pour les salariés comme pour les employeurs.

Plans de départs volontaires : les écueils d'une « solution miracle »

Le 19 janvier 2009, le tribunal de grande instance de Nanterre suspend le plan de réorganisation de l'activité « outsourcing » de Capgemini, qui prévoyait le départ de 250 collaborateurs, dont 122 à 150 volontaires (sur 600 personnes). En cause : la délimitation trop précise des catégories de salariés susceptibles de se porter candidats a abouti, selon les juges, à la « quasi-désignation de volontaires ». S'insurgeant contre ce qu'elle estimait être un plan social déguisé, la CGT a été violemment critiquée, notamment par les volontaires au départ, qui ne voulaient pas voir un généreux « chèque valise » leur échapper.

Cet exemple traduit bien les ambiguïtés des plans de départs volontaires, qui rencontrent aujourd'hui un succès croissant : Capgemini, Altran, Renault, Arcelemittal, Sanofi, Peugeot, Valeo, Michelin, HSBC, EADS... nombre de grandes entreprises ont, à la faveur de la crise, eu recours à ce procédé, moins « nocif » socialement (et moins médiatique) que les traditionnels plans de sauvegarde de l'emploi. « Face à la crise, une entreprise a trois options : un plan social classique, le chômage partiel ou un plan de départs volontaires », résume Pascal Brier, directeur général adjoint d'Altran Technologies, dont le plan invite 500 consultants sur 6.000 salariés en France à quitter l'entreprise. Nos difficultés n'étant pas conjoncturelles mais structurelles, le chômage partiel n'a aucun sens. En imposant un plan social, nous aurions dégradé notre image et nuï à la relation de confiance que nous avons mis des années à construire avec les grandes écoles, pour recruter les ingénieurs de haut niveau dont nous avons besoin. Nous avons considéré que, compte tenu du degré d'employabilité de nos consultants, qui ne devraient pas avoir de difficultés à rebondir, un plan de départs volontaires était la meilleure solution. » Même si, le 15 octobre dernier, Altran Technologies a été prié par le tribunal de grande instance de Toulouse de revoir sa copie, en

étoffant notamment certaines modalités de reclassement externe. Par ailleurs, « une certaine de candidats au départ ont un projet de création d'entreprise. Ils n'auraient sans doute pas pu se lancer sans leur prime de départ, qui représente environ un an de salaire », poursuit Pascal Brier.

L'ouverture de guichets de départs, alternative aux plans sociaux, serait-elle une solution miracle ? Pas si simple. « Dès lors que les salariés ont de bonnes perspectives de retrouver un emploi, ces plans ont tout leur sens », estime Pierre Romain, directeur de projet chez Altedia. Néanmoins, quel que soit le montant du chèque proposé aux candidats, la méthode peut se révéler dangereuse si les salariés visés ont un faible niveau d'employabilité ou si leur bassin d'emploi est sinistré. « Les candidats sont obnubilés par le chèque, qui leur permet dans un premier temps de se désendetter, commente Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit. Mais après plusieurs mois d'inactivité, quand ce chèque n'est plus qu'un lointain souvenir, il ne leur reste plus qu'à s'inscrire à Pôle emploi. Avec peu de chances de rebondir, puisque leur employabilité s'est encore réduite. »

« Syndrome du survivant »

Un phénomène qui pourrait s'intensifier à mesure que le marché de l'emploi subit la crise. « A l'heure actuelle, les plans de départs volontaires sont encore sursouscrits, avec davantage de candidats que de postes ouverts au départ », observe Martin Richer, directeur général du cabinet d'expertise Secafi (groupe Alpha). Sauf, poursuit-il, lorsque le niveau d'employabilité des collaborateurs est insuffisant. « Face à cela, les entreprises ont tendance à utiliser le montant de la prime comme va-

COMMENT RÉUSSIR UN PLAN DE DÉPARTS VOLONTAIRES

VOUS SAVEZ CE QU'ON DIT
CE SONT TOUJOURS LES MEILLEURS
QUI S'EN VONT



riable d'ajustement : en l'augmentant, ils pensent séduire davantage de volontaires. »

L'équation est risquée : « Les salariés ne doivent pas se mettre en danger », prévient Pierre Romain. L'employeur et les instances représentatives du personnel doivent s'assurer que les candidats au départ ont un véritable projet et que l'inflation des primes de départ ne nuit pas aux mesures actives de reclassement. Or, dans ce type de négociations, les syndicats peinent à trouver leur place : rodés à défendre l'emploi, ils ne se sentent pas à l'aise pour négocier des primes de départ ou valider un projet de création d'entreprise. D'autant qu'ils se rendent compte que, pour ceux qui restent, un plan de départs volontaires n'est pas plus facile qu'un plan social classique. Parce qu'on leur répète souvent que ce sont toujours « les meilleurs » qui ont « le courage » de partir. Et parce qu'ils n'échappent pas au « syndrome du survivant », assure Pierre-Eric Sutter, psychologue du travail et fondateur de SRM Consulting. « Ceux qui restent sont aussi traumatisés. A force de voir les départs (plus ou moins volontaires)

s'enchaîner, ils finissent pas se demander quand viendra leur tour. » Et, à l'heure où, selon un sondage d'Altedia, seuls 39 % des salariés estiment que les intérêts des dirigeants et ceux des salariés vont dans le même sens, « le terme de « plan de départs volontaires » résonne mieux à l'oreille que « plan de licenciement ». Mais cette sémantique positive ne fait que masquer la défiance », constate Pierre-Loïc Chantereau, président du cabinet de conseil Equation.

« Effet de horde »

Du coup, pour les employeurs, le recours à ces plans comporte plusieurs écueils. Secafi en a identifié trois. A commencer par la « fuite des cerveaux ». Deuxième risque : un déséquilibre généré par un « effet de horde ». « L'expérience prouve que certains services font l'objet d'une véritable hémorragie, alors que d'autres ne bougent pas », poursuit Martin Richer. Dernier danger : la démotivation de ceux qui restent. « L'avantage du plan de sauvegarde de l'emploi, c'est qu'il oblige les partenaires sociaux à débattre de la justification économique des suppressions d'emplois. Dans un plan de départs volontaires, cette discussion est évacuée. Ce qui confirme un sentiment de plus en plus répandu : la main-d'œuvre n'est plus qu'une variable d'ajustement. Par ailleurs, cela induit un sentiment de fatalité » parmi les équipes.

Les parades existent, Secafi préconise, par exemple, de sécuriser les parcours professionnels autour d'accords collectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Bref, de « remettre du collectif dans des projets », conclut Martin Richer. Tout le contraire des plans de départs volontaires, qui reposent sur les seules volontés individuelles.

SABINE GERMAIN