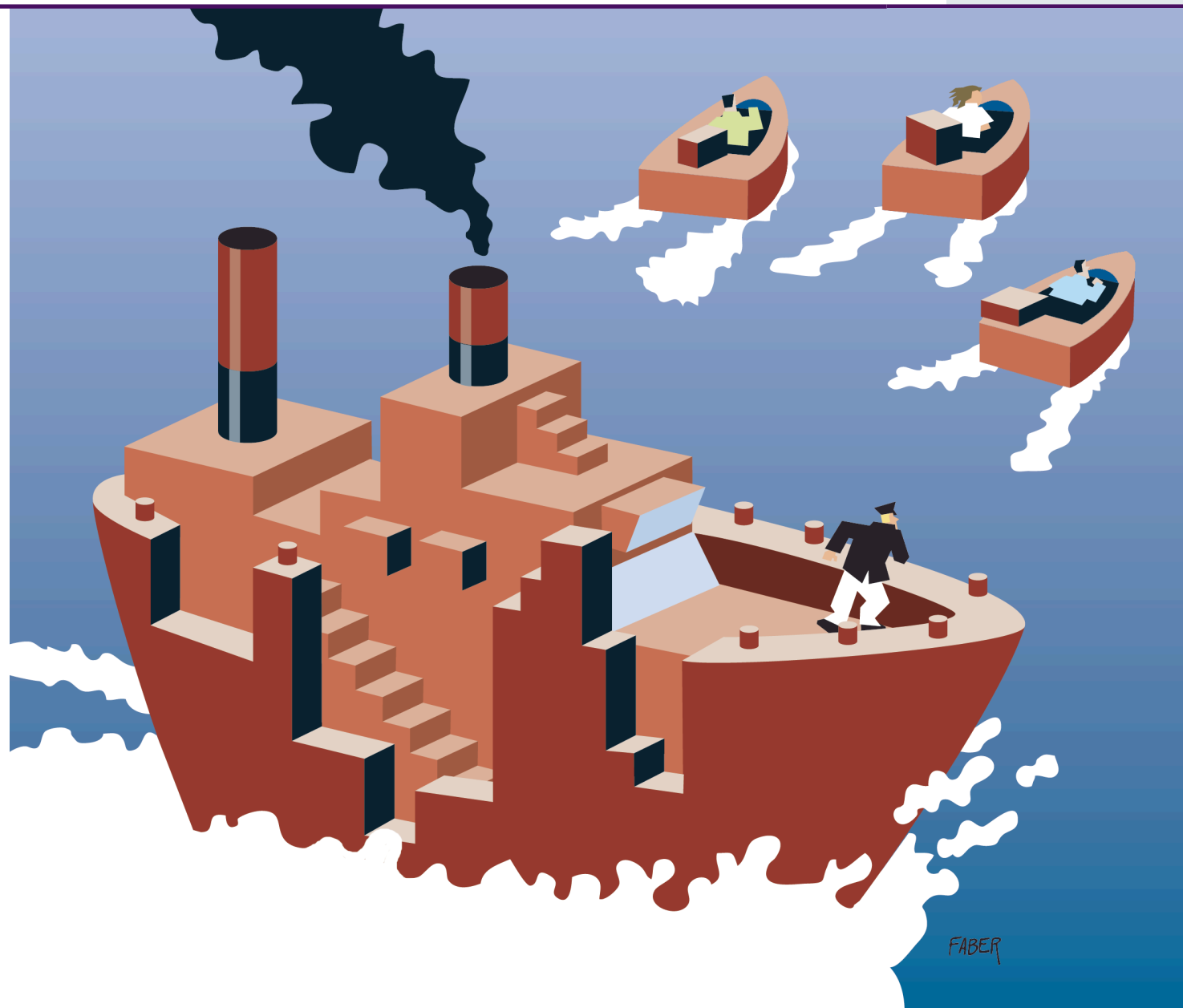


- P.24 ARCELORMITTAL**  
Après la saignée, la GPEC redémarre dans l'urgence
- P.25 PSA**  
La GPEC n'est pas restée lettre morte
- P.26 SANOFI-AVENTIS**  
La mobilité interne à la rescousse
- P.27 MARTIN RICHER**  
« Les plans de départs volontaires arrimés à une solide GPEC restent marginaux »



## DÉPARTS VOLONTAIRES

# Une stratégie de court terme ?

Plébiscités pour leur capacité à aplanir les tensions sociales, les plans de départs volontaires, trop souvent déconnectés d'une réflexion sur l'avenir de l'entreprise et de ses métiers, peuvent se révéler sources de graves dysfonctionnements.

- 1** Les plans de départs volontaires ont actuellement les faveurs des DRH, qui y voient le moyen d'apaiser les tensions sociales.
- 2** En dehors d'une solide réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ils entraînent de multiples dysfonctionnements.
- 3** Un dispositif de mobilité interne reste le pendant indispensable à un plan de départs volontaires.

Quatre ans après leur introduction dans le cadre d'un accord GPEC (1) et deux ans après que leurs indemnités se sont vues exonérées de charges sociales (2), les plans de départs volontaires sont en passe de s'installer durablement dans la boîte à outils des entreprises en restructuration. « L'appel au volontariat représente, désormais, entre 50 % et 60 % des plans de réduction d'effectifs que nous accompagnons », confie Jean-François Carrara, responsable du département développement et ressources humaines chez Algoé. Si les grandes entreprises s'en révèlent friandes – en septembre, Air France a annoncé, à son tour, 1 500 départs sur la base du volontariat –, les PME ne sont pas en reste, qui mettent parfois en œuvre des plans pour 20 ou 30 personnes.

### Restructuration en douceur

« Le volontariat permet souvent de faire accepter une restructuration en douceur, souligne Olivier Labarre, directeur général adjoint du groupe BPI. Il fait même disparaître le terme de "licenciement économique" des journaux ! Au final, dirigeants, actionnaires, politiques, syndicats, salariés bien souvent, tout le monde y trouve son compte. » Au point que les plans de départs volontaires apparaissent parfois comme la recette magique... qu'ils ne sont pas. « Quand je rencontre un chef d'entreprise pour qui il sera difficile d'appréhender la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, je le dissuade de mettre en œuvre un plan de départs volontaires, explique Marijke Granier-Guillemarre, avocate associée du cabinet Sarrau Thomas Couderc. Ce serait, à coup sûr, ouvrir la voie à une

désorganisation. » Dans les faits, le "bêtisier" s'enrichit, en effet, de jour en jour : entreprises contraintes de recourir à l'intérim à la suite d'un plan de départs volontaires mal calibré, voire de réembaucher des équipes entières quelques semaines après leur départ !

### Hémorragie de compétences

Chez ArcelorMittal, l'hémorragie de compétences à la suite du départ de 2 800 volontaires (10 % de l'effectif) a entraîné de sérieuses difficultés. Le site de Florange, en Moselle, a, notamment, dû faire appel à des intérimaires "sur des postes clés". Les syndicats tirent la sonnette d'alarme (lire p. 24). « En termes de surcharge de travail et de désorganisation, les plans de départs volontaires n'ont rien à envier aux PSE. Bien au contraire », confirme Maurad Rhabi, de la CGT.

Alors ? Restructuration en douceur ou stratégie à court terme ? « En matière de départs volontaires, tout est possible, le pire comme le meilleur, nuance un consultant. Si j'estampillerais volontiers certains plans de "socialement responsables", force est de constater qu'en période de récession économique, ils servent surtout à alléger la barque. Adviene que pourra... »

### Un pari dangereux

Un objectif qui conduit nombre de DRH à ouvrir complètement les vannes. Un pari dangereux, car, sans grande surprise, ce sont les salariés les plus diplômés et les plus expérimentés qui souscrivent majoritairement aux plans de départs volontaires. « Mettre en œuvre un appel au volontariat sans avoir déterminé quels sont les métiers en tension, ceux en déclin, et les mé-

tiers sensibles de son organisation afin de cibler les catégories professionnelles éligibles est, pour moi, un non-sens », relève Jean-François Carrara. Pour autant, le principe du volontariat exige de respecter une certaine latitude. Récemment, la direction d'une entreprise d'édition a, ainsi, été contrainte de revoir sa copie au motif que les catégories de son plan de départs volontaires étaient si précises que les salariés pouvaient se sentir visés nominativement. Les syndicats y ont vu un "PSE déguisé".

« En termes de surcharge de travail et de désorganisation, les plans de départs volontaires n'ont rien à envier aux PSE »

« Pour se prémunir contre le départ d'un salarié indispensable, on peut aussi prévoir, dans le corps même du plan, les arguments recevables, souligne Marijke Granier-Guillemarre. Une disposition d'autant plus utile qu'un volontaire se voyant opposer des arguments fallacieux peut prendre acte de la rupture aux torts exclusifs de l'employeur. » L'argument le plus efficace, selon l'avocate ? L'obligation de recourir à un recrutement extérieur pour remplacer le partant.

### Refuser un départ : un acte délicat

« Refuser un départ, même pour de très bonnes raisons, reste cependant un acte délicat, précise Olivier Labarre.

► Le volontaire a conduit jusqu'à son terme une réflexion sur son avenir. Il sera difficile, pour lui, de faire le chemin inverse. On a également vu des salariés négociés, au prix fort, les conditions de leur maintien dans l'entreprise. »

**Programme de fidélisation**

De son côté, pour éviter la fuite de ses compétences les plus pointues, PSA dresse, chaque année, depuis 2007, une liste de spécialistes, experts et maîtres-experts et s'engage, via un programme de fidélisation, à compenser la non-éligibilité des deux dernières catégories aux plans de départs volontaires (lire p. 25).

Nombreux, également, sont les plans à prévoir l'ouverture d'un poste au volontariat, sous réserve que le partant puisse être remplacé par un autre salarié de l'entreprise. Parfois utile, cette disposition a cependant pour inconvénient d'entraîner un jeu de chaises musicales relativement complexe.

**Mobilité interne**

Indépendamment de cette clause, la mise en œuvre d'un dispositif de mobilité interne reste, de toute façon, le pendant indispensable à un plan de départs volontaires (lire p. 27). Pour faire face, ainsi, aux conséquences des prochains départs au sein des fonctions centrales et de la R & D, Sanofi-Aventis a dégagé un budget formation spécifique de 13 millions d'euros (lire p. 26). ■

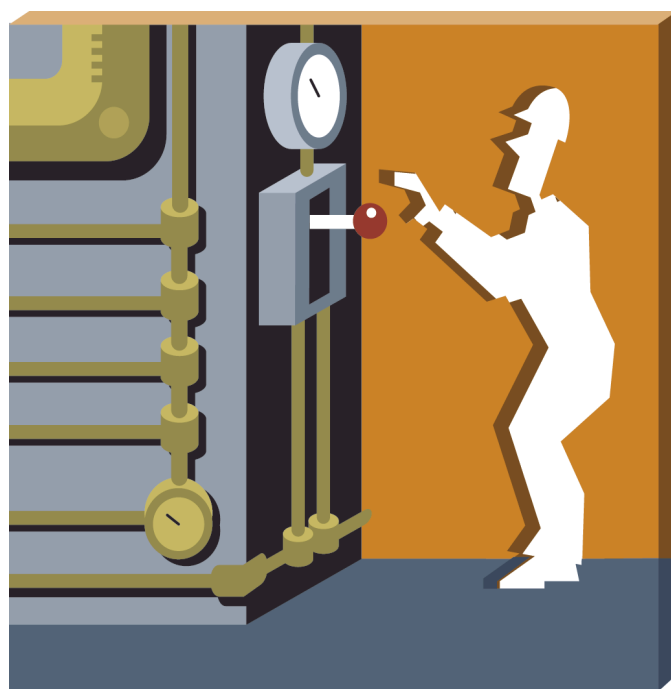
AURORE DOHY

(1) La loi de cohésion sociale de janvier 2005 a permis aux entreprises en difficulté économique de déclencher un plan de départs volontaires dans le cadre de leur accord GPEC.

(2) Disposition de la loi de financement de la Sécurité sociale de 2007.

**ARCELORMITTAL** **Après la saignée, la GPEC redémarre dans l'urgence**

En six mois, 2 800 salariés ont quitté ArcelorMittal en départs volontaires. **Confrontée à de graves problèmes de préservation des compétences, l'entreprise relance en urgence l'accord de GPEC** conclu avant la crise.



paraissait pourtant au cœur des préoccupations du sidérurgiste lors de la fusion d'Arcelor et de Mittal Steel, en 2006. Signé par la CFDT, FO, la CFE-CGC et la CFTC en septembre 2007, dans l'euphorie d'un marché mondial en pleine croissance, un accord de GPEC prévoyait des aménagements de fin de carrière pour favoriser le tutorat et le parrainage. Un observatoire des métiers et des compétences devait apporter une vision globale des différents métiers du groupe. Mais la crise a enrayé le dispositif.

**Télescopage entre GPEC et départs volontaires**

En décembre 2008, confronté à une chute vertigineuse du marché de l'acier, ArcelorMittal a lancé un plan de départs volontaires pour 1 400 de ses 28 000 salariés français. Prévu pour les fonctions supports, le plan s'est étendu aux opérateurs et s'est soldé, en septembre dernier, par 2 855 candidatures au départ, réparties à parts quasi égales entre "cols blancs" et "cols bleus". Durant la tourmente, la GPEC, ainsi que l'observatoire des métiers et compétences qui en constituait la charnière, sont restés en sommeil. Les expériences de tutorat conduites sur certains sites sont restées disparates et minoritaires. « Il y a eu télesco-

« En matière de transfert des compétences, tous les voyants sont au rouge, à tel point que nous nous demandons si nous serons encore capables de produire de l'acier dans deux ans ! », s'alarme Philippe Verbeke, coordinateur de la CGT chez ArcelorMittal Atlantique et Lorraine. Les effets conjugués d'un plan de départs volontaires très suivi et du gel des recrutements se traduisent désormais au quotidien. A Florange (Moselle), une panne du haut-fourneau a mis en exergue la fragilité des

compétences techniques. Le site a dû faire appel à des intérimaires « occupant des postes clés » et mobiliser une nouvelle fois des salariés en congés. « A l'aciérie de Gandrange, aujourd'hui fermée, la formation des 300 jeunes recrutés en 2006 s'est très mal déroulée, faute de transmission des savoirs. Il est urgent de compenser chaque départ par une embauche et d'aménager les fins de carrière pour pérenniser les compétences », estime Didier Coletti, délégué CFDT d'ArcelorMittal à Florange. La gestion des compétences

**ARCELORMITTAL**

- **Activité** : sidérurgie.
- **Effectifs** : 310 000 salariés dans le monde, dont 28 000 en France, répartis sur 50 sites.
- **Chiffre d'affaires 2008** : 88,6 milliards d'euros.

page entre la GPEC, envisagée à moyen et long termes, et le plan de départs volontaires. Aujourd'hui, l'urgence est de re-

lancer la GPEC. Nous nous retrouvons à la case prospective alors que nous devrions être à celle de la réalisation », estime Lionel Belloti, délégué syndical central FO.

**Fin de la parenthèse "Talent Pool"**

La direction a annoncé, mi-octobre, la relance de la GPEC. Ce redémarrage, qui doit débiter par un état des lieux, pourrait refermer la parenthèse du "Talent Pool". Rebaptisée Structural & Skills Pool (SSP), cette sorte d'agence intérimaire interne regroupe l'ensemble des salariés en disponibilité du fait de la crise, en formation ou en passe de quitter l'entreprise dans

le cadre du plan de départs volontaires. La structure, qui a regroupé plus de 7 000 personnes au plus fort de la crise, a permis à l'entreprise d'assurer en interne des tâches jusqu'alors sous-traitées ou confiées à des intérimaires. Favorisant la mobilité, le dispositif a permis à certains salariés d'enrichir leur cursus ou d'amorcer une diversification. Mais la mobilité forcée – ou consentie dans le seul souci de ne pas voir ses revenus chuter du fait du chômage technique – a constitué une expérience pénible, voire humiliante, pour de nombreux salariés. La reprise a progressivement dégonflé les effectifs du SSP, qui ne comptait plus que 3 800 sa-

lariés fin septembre et pourrait disparaître courant 2010.

« Le Talent Pool existait en Allemagne depuis plusieurs années et s'adressait à des volontaires. En France, il a constitué une sorte de fourre-tout, dont l'objectif principal était de sortir un certain nombre de salariés de l'effectif pour améliorer le ratio des coûts de production de la tonne d'acier par homme. Il s'agit d'un outil de crise, qui ne s'inscrit nullement dans la continuité de la GPEC », estime Patrick Auzanneau, représentant national de la CFDT à ArcelorMittal. Contactée, la direction des ressources humaines n'a pas souhaité s'exprimer. ■

PASCALE BRAUN