

LE PLAN DE DEPARTS VOLONTAIRES

Interview de J.P. Letartre

Vous avez fait la « une » en annonçant un plan de départs volontaires

JP Letartre : Notre décision part d'un double constat : un constat économique, qui est celui de la stagnation de notre chiffre d'affaires dans la branche Audit et Conseil et d'une diminution dans la partie Transactions. Il est probable que la baisse du chiffre d'affaires sera de 5 % sur l'année. Ce sont des évolutions auxquelles la profession n'est pas habituée, mais qui sont dues au nouveau contexte économique.

Le deuxième volet du constat ?

JP Letartre : Nous constatons par ailleurs une baisse du turn over au niveau des collaborateurs. Ce turn over qui était de 20 à 22 % les années précédentes, est passé à moins de 10 %, ce qui s'explique par les difficultés que connaît l'environnement économique.

Ce double phénomène remet en cause notre « operating model » qui est fondé sur l'embauche de jeunes diplômés qui évoluent chaque année et qui, après en moyenne 5 ans, continuent leur progression chez nous ou décident de faire évoluer leur carrière ailleurs.

LPC : Comment expliquez vous que le chiffre d'affaires de l'audit baisse ; car les missions devraient être les mêmes voire plus importantes en période de crise ?

JP Letartre : Certes l'audit légal reste stable mais les missions autour de l'audit, les missions « DDL », sont en diminution.

LPC : Comment envisagez vous donc ce plan de restriction d'effectifs ?

JP Letartre : Le contexte économique nous a conduit à prendre un certain nombre de mesures visant à réduire nos frais généraux. Mais à la fois nous devons préparer l'avenir c'est pourquoi nous maintenons nos investissements pour répondre à l'évolution des attentes de nos clients.

Nous avons décidé aussi de réviser notre politique de Ressources Humaines et d'adapter tous les leviers que sont le recrutement, la formation et la rémunération à ce nouveau contexte.

Cette nouvelle politique RH s'appuie sur la volonté de transparence vis-à-vis de nos collaborateurs. Afin de répondre à ce souhait d'être le plus transparent et le plus explicite possible, nous conduisons cette stratégie en l'adossant à une forte communication interne et externe.

Les autres principes sur lesquels nous appuyons ce plan sont l'exigence et la solidarité.

En effet, il y avait plusieurs scénarii possibles ; le premier consistait à maintenir un statu quo : pas de promotions, pas d'embauches. Le deuxième induisait le licenciement d'une partie du personnel.

Nous avons choisi un 3^{ème} scénario, qui a pour objectif de préparer l'avenir c'est à dire de maintenir l'embauche de jeunes diplômés, de renforcer l'exigence et d'accompagner les départs.

Ainsi, les promotions ont été maintenues, avec une sélection plus forte. De même les augmentations de rémunération et les attributions de bonus ont été beaucoup plus sélectives. Nous mettons tout en œuvre dans ce plan pour accompagner nos collaborateurs dans leur recherche d'emploi. Par ailleurs, nous leur proposons de les aider à réaliser un projet de création d'entreprise, une opération de mécénat de compétences sur quelques mois, une mission caritative, un congé sabbatique, ...

Sur quelle catégorie de collaborateurs ce plan s'est-il prioritairement appliqué ?

JP Letartre : Ce plan d'aide au départ volontaire vise prioritairement les expérimentés (deux années et plus d'expérience). Il concerne environ 300 personnes (212 chez Ernst & Young et Associés en Ile de France et 95 postes fonctionnels au GIE)



Jean-Pierre LETARTRE
président de Ernst & Young

Ne risquez-vous pas de vous affaiblir et de ne plus disposer des ressources nécessaires pour la relance ?

JP Letartre : Contrairement à ce qui avait été fait dans les années 90, nous poursuivons les recrutements. Notre politique vise notamment à maintenir notre force de frappe avec les collaborateurs de haut niveau. Nous continuons à recruter 400 collaborateurs avec toujours la même diversité de recrutement : 20 % d'ingénieurs, 20 % d'universitaires et 60 % de diplômés d'écoles de commerce et de gestion.

Il s'agit d'un plan de départs volontaires. Et si vous n'atteignez pas le nombre de départs souhaités ?

JP Letartre : Cela signifiera que la situation économique s'est encore dégradée et il faudra envisager d'autres mesures. Je tiens à préciser que la gestion de cette situation de crise comporte aussi un volet « investissement » afin de préparer l'avenir, notamment dans les activités de conseil. Notre objectif est d'être prêts pour la reprise économique.

Comment cette politique est-elle ressentie ?

JP Letartre : Nous avons échangé et travaillé avec le comité d'entreprise. L'important est que cette politique soit parfaitement explicite ; nous avons une politique de communication interne très claire. Nous avons créé une cellule Emploi – structure d'accueil, d'orientation et de conseil – afin d'accompagner ces départs. Nous avons pour ce faire mandaté un cabinet extérieur.

L'ensemble des associés et directeurs de mission sont mobilisés pour accompagner ces collaborateurs voire leur trouver des postes et nous avons reçu de nombreuses propositions d'emplois.