



DÉPARTS VOLONTAIRES

Négocier pour aboutir aux solutions les plus appropriées

Un groupe fusionne ses réseaux de distribution et resserre sa force de vente. BPI conduit le processus de négociation et élabore un plan de volontariat au départ comportant un volet spécifique en faveur de la création d'entreprise. Il couple mesures incitatives et soutien face à la prise de risque individuelle.

► Le contexte

FIGURE IMPOSÉE

Cinq cents commerciaux organisent, dans trois filiales différentes, la mise sur le marché des produits de ce grand fabricant de vins et spiritueux. Les Grandes et Moyennes Surfaces représentent 80 % des ventes. La majeure partie des coûts commerciaux se porte pourtant sur la filiale Hôtels-Cafés-Restaurants, à cause de sa dispersion, et aussi parce qu'elle est le point d'appui de la promotion des produits.

Lorsque les GMS engagent une renégociation de tarifs, elles pointent les surcoûts commerciaux générés par le réseau HCR et exigent d'en être exonérées. Les volumes en jeu imposent de consentir des rabais qui doivent être compensés par des gains de coûts en interne. Couplée à une optimisation de l'action marketing, la fusion des trois filiales de distribution initialise le resserrement de la force de vente.

► La mission

NÉGOCIATION SOCIALE À FORTS ENJEUX

Lorsque sont abordées les conséquences sociales de la fusion, la direction sait que le processus de négociation doit être exemplaire. Il affirmera la politique sociale d'un groupe qui, dix ans après sa création, arrive à maturité. Dans l'attente du responsable de la nouvelle entité, la direction de la branche s'adjoit les services de BPI. Devançant les procédures réglementaires, les discussions s'engagent avec le personnel et ses représentants. Une prise de risque mesurée par l'entreprise qui entend marquer une réelle volonté de dialogue.

DES SALARIÉS AU PROFIL D'ENTREPRENEUR

Le plan de volontariat au départ qui en résulte est très ouvert et bien doté, marquant l'engagement de l'entreprise auprès de salariés qui ont contribué à son développement. BPI élabore un programme "sur mesure" d'accompagnement des évolutions professionnelles. Chaque bureau régional est mobilisé pour organiser un dispositif de proximité à l'échelle nationale, prévoyant un volet spécifique en faveur de l'entrepreneuriat. Exigence et dynamisme caractérisent en effet une population de commerciaux qui refusent toute perte de revenu en changeant d'activité. Tablant sur un potentiel de création d'entreprise, le plan comprend des mesures incitatives et facilitatrices qui seront largement développées lors des **réunions d'information**.

Un double garde-fou est prévu face à la prise de risque individuelle : le soutien renforcé d'éventuels projets en difficulté, et la possibilité d'un "retour en outplacement" dans les deux années qui suivent le lancement du projet personnel.

► Les perspectives

DES MESURES BIEN CIBLÉES

Les résultats de l'opération traduisent le bon ciblage des mesures : 206 personnes partiront de manière volontaire, dont près d'une trentaine dans le cadre d'un projet personnel de création ou de reprise d'entreprise.

Presse nationale

Extraits d'une interview du directeur de branche :

"L'accord de fusion des réseaux a été signé par l'ensemble des syndicats : c'est un chef d'œuvre de concertation sociale, nous y avons consacré 300 heures de négociations. [...] Tout a été traité sans un seul licenciement sec."

Road Show

Direction et syndicats ont présenté ensemble aux salariés les mesures négociées à l'occasion de réunions régionales organisées par BPI.

- Ces réunions se sont adressées à l'ensemble des salariés, ceux qui partent comme ceux qui restent.
- Elles ont favorisé l'appropriation des dispositifs mis en place.
- Elles ont permis à l'ensemble des acteurs de "prendre le pouls" du terrain dans un cadre d'échange.
- Tenues dans les locaux de BPI, les réunions sont l'occasion pour les salariés de se forger une vision concrète des dispositifs d'accompagnement proposés.