IRES

Document de travail

N° 05.03

Privé – Public :
une analyse des cellules de reclassement
par l'examen des jeux d'acteurs

Etude réalisée pour la DGEFP

Frédéric Bruggeman, Dominique Paucard, (AE.DEX)
Carole Tuchszirer (IRES)

Novembre 2005

Introduction _____ **5**

➔ **Analyses globales** _____ **9**

1. L'analyse des données quantitatives recueillies _____ **11**

1.1. Des transitions qui ne se font pas massivement vers l'emploi sur la durée d'activité de la cellule _____11

1.2. Des disparités régionales importantes_____15

1.3. Des résultats sensiblement supérieurs à ceux obtenus par les salariés qui ne bénéficient pas des services d'une cellule _____17

1.4. Une hétérogénéité considérable de situations _____20

2. L'analyse des processus de reclassement en situation de licenciement collectif : marché, acteurs et système _____ **29**

2.1. Un marché encore peu organisé et des prestations peu encadrées a priori _____30

L'émergence récente d'un marché du reclassement_____30

Les opérateurs du reclassement_____31

L'encadrement du marché et des prestations par les entreprises_____34

L'encadrement du marché et des prestations par la DDTEFP _____40

L'encadrement du marché et des prestations par la profession _____45

2.2. SPE, ASSEDIC, Conseil Régional, opérateurs des cellules de reclassement : des modalités d'articulation qui se cherchent _____47

L'émergence récente de la notion de dispositif de reclassement au sein du SPE_____47

Un service public de l'emploi qui cherche à redéfinir ses missions vis-à-vis des opérateurs de cellules de reclassement _____49

La méthodologie d'intervention mise en œuvre par le SPE : des innovations à confirmer sur le terrain _____52

La mise en place des plates-formes de services : des expérimentations locales qu'il convient d'évaluer _____56

La cellule de reclassement au centre d'articulations complexes_____59

2.3. Une mesure des résultats partiellement inadaptée _____65

Les indicateurs existant _____65

Le taux d'adhésion _____66

Le taux de reclassement _____69

Le taux de solutions identifiées _____72

➔ Analyses locales _____ 79

3. Deux des départements de la Région AB _____ 81

3.1. Une forte mobilisation du SPE autour des cellules de reclassement _____81

La convention tripartite adoptée dans le cadre du PARE _____81

Un cahier des charges régional pour encadrer l'activité des cellules de reclassement _____83

Le partage du travail entre le cabinet de reclassement et l'ALE : la convention de coopération _____84

3.2. Des modalités d'intervention spécifiques du SPE : les exemples des dispositifs Métaux et Reclass _____88

Le dispositif Métaux, un cabinet de reclassement doté d'un rôle pivot dans la plate-forme de services _____88

Liste des Services de la plate-forme & Prescripteurs _____92

Le dispositif Reclass : des prestataires privés au service d'un SPE pilote des opérations de reclassement _____97

4. Le département C _____ 105

4.1. Un service public de l'emploi en ordre de bataille, depuis peu _____ 105

Des organisations syndicales qui montent au créneau _____ 105

L'engagement qualité pris par la DDTEFP pour améliorer le fonctionnement des cellules 106

4.2. Une DDTEFP qui cherche à outiller les cellules de reclassement autant qu'à s'équiper elle-même. _____ 107

4.3. Le cas Equipements : un pilotage actif du SPE qui pourrait faire école _____ 111

5. Le département D _____ 115

5.1. Une intervention des membres du SPE en ordre dispersé _____ 115

La Direction départementale du travail : un suivi centré sur son propre domaine de compétence _____ 115

La délégation départementale de l'ANPE : de l'attentisme à une demande de clarification des rôles _____ 117

5.2. Une volonté de renforcer la place du SPE, élargie au Conseil Régional ? _____ 119

Des éléments contextuels invitant au changement _____ 119

Une situation de crise : le dossier Composants _____ 120

➔ Annexe _____ 125

Les données statistiques et leur traitement _____ 127

Le recueil des données _____ 127

Le traitement des données _____ 131

La comparaison avec les données ANPE _____ 138

Introduction

L'étude, initiée à la demande de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), vise à mieux appréhender la contribution des cellules de reclassement au processus de reclassement collectif des salariés licenciés pour motif économique. La demande initiale part d'une interrogation sur les interprétations possibles des statistiques produites par le Ministère du Travail concernant les flux d'entrée et de sortie des cellules de reclassement et sur les jeux d'acteurs et mécanismes concrets à l'œuvre dans le cadre de leur mise en place et de leur fonctionnement.

Cette problématique peut, a priori, être approchée sous deux abords :

- un abord interne à la cellule : celui du mode de fonctionnement des cellules de reclassement et en particulier de l'analyse des moyens et techniques déployés par elles dans l'accompagnement des salariés en recherche d'emploi ;
- un abord externe à la cellule : celui du mode d'inscription des cellules de reclassement dans un environnement institutionnel défini, et en particulier de l'analyse des interrelations qui s'établissent avec d'autres acteurs, de leur conception jusqu'à leur terme.

Le mode de fonctionnement interne des cellules a été examiné dans le détail dans une étude commanditée par la DARES en 1995[1]. Il n'est pas abordé dans cette étude, qui a privilégié la seconde approche, tournée vers l'analyse des liens qu'entretient la cellule avec son environnement.

La demande portait également sur une meilleure connaissance et compréhension des modes de fonctionnement des prestataires en charge de l'animation de ces cellules.

Dans cette perspective, au terme de la réunion de lancement de l'étude, le 25/02/04, trois thématiques principales se sont dégagées de la discussion en comité de pilotage :

- Le marché du reclassement collectif : structuration et organisation, étendue et nature des missions confiées aux prestataires.

[1] Anne-Lise Aucouturier, Hughes Bertrand, Nathalie Vermel, « Les cellules de reclassement, à quoi servent-elles ? » cahier travail et emploi. La documentation française. Décembre 1995.

- L'articulation des acteurs du reclassement collectif : gestion des relations et modes de coordination ou de coopération, tant entre acteurs publics et acteurs privés qu'entre acteurs du SPE.
- Le suivi et la mesure de l'efficacité du reclassement collectif : pertinence et limites des indicateurs disponibles, notamment en termes de taux d'adhésion et de taux de reclassement.

La demande était enfin formulée à des fins opérationnelles, en particulier en vue de permettre à l'administration de comprendre les difficultés rencontrées et d'assurer le rôle de pilote qui est le sien.

L'étude se propose par conséquent d'apporter des éléments de connaissance et de compréhension des processus de reclassement lorsqu'une cellule de reclassement est mise en place, susceptibles de permettre de formuler des appréciations et, le cas échéant, des recommandations, dans chacun des trois registres ci-dessus.

Méthodologie

La méthode retenue repose sur deux démarches complémentaires :

- une démarche de repérage et de qualification de situations de référence ;
- une démarche de repérage et de qualification des aménagements apportés dans des situations d'exception.

Une démarche de repérage et de qualification de situations de référence

Elle procède dans un premier temps d'un traitement exhaustif des données relatives aux cellules de reclassement qui ont été mises en place sur une période donnée dans trois zones : deux des départements (A et B) d'une région (nommée AB), et deux départements (nommés C et D) de deux autres régions. La période retenue couvre 6 mois et s'étend du 01/10/02 au 31/03/03. Elle a été déterminée de façon à permettre de porter une appréciation sur l'issue de la quasi-totalité des opérations de reclassement.

En complément, un recueil des résultats nationaux des cellules conduites par quelques grands cabinets a été engagé, afin d'établir une référence comparative.

Plus largement, les données recueillies et traitées en vue de qualifier les situations de référence sont de deux natures :

- des documents : documents de suivi des PSE mis en place par les DDTEFP, documents déposés dans les DDTEFP en cas de procédure de licenciement collectif, conventions FNE conclues lors de ces plans, bilans des cellules de reclassement afférentes, propositions commerciales des organismes de reclassement… ;
- des entretiens : avec les DDTEFP et leurs adjoints, les responsables locaux de l'ANPE, des ASSEDIC, et des responsables, nationaux et locaux, des organismes de reclassement.

Ces données ont été soumises à un traitement quantitatif ou qualitatif.

Une démarche de repérage et de qualification des aménagements apportés dans des situations d'exception

Elle a consisté à effectuer une analyse approfondie de deux dispositifs spécifiques (nommés Reclass et Métaux) et plus rapide de deux autres (nommés Equipements et Composants) mis en place dans les zones retenues. L'analyse de cas n'a pas nécessairement vocation à servir d'exemple, mais plutôt d'indicateur :

- des insuffisances ou de l'inadaptation à la situation des dispositifs courants, telles qu'elles sont perçues par les acteurs, et des réponses qu'ils ont cherché à y apporter ;
- des difficultés et contraintes auxquelles les acteurs sont confrontés dans l'amélioration des dispositifs courants et de la manière dont ils sont parvenus, ou non, à les surmonter.

La confrontation de ces cas avec les situations de référence doit ainsi permettre de porter une appréciation sur l'adéquation des réponses apportées et les limites qu'elles présentent au regard des questions et hypothèses résultant de l'analyse des opérations courantes.

La méthode d'appréhension des cas est essentiellement qualitative : analyse documentaire et entretiens avec les principaux acteurs du processus (DDTEFP, ANPE, ASSEDIC, Organisations syndicales, cabinets de reclassement…).

➔ *Analyses globales*

Typologie des plans	Recensés	Exploités
Nombre de licenciements prévus	5887	5112
Moins de 10	4	4
10 à 30	26	23
31 à 100	47	43
101 à 250	10	8
Plus de 250	3	2
TOTAL	90	80
Motif des suppressions d'emplois		
Réorganisation	19	18
Fermeture de site	16	13
Compétitivité	9	5
RJ/LJ	46	44
TOTAL	90	80
Nombre de salariés licenciés à reclasser	4782	4114

1. L'analyse des données quantitatives recueillies

1.1. Des transitions qui ne se font pas massivement vers l'emploi sur la durée d'activité de la cellule

Pour l'ensemble des départements enquêtés, le nombre de cellules recensées sur la période de 6 mois considérée (octobre 2002 à mars 2003), et donc de plans de licenciements à l'origine de leur mise en place, s'établit à 90 parmi lesquels 80 présentent l'ensemble des informations nécessaires à leur traitement. La fermeture de l'entreprise Métaux, survenue au cours de la période mais dont l'ampleur - 850 suppressions d'emplois - aurait faussé l'analyse globale, n'est prise en compte ni dans les cellules recensées, ni dans les cellules exploitées[2].

Plus de la moitié des opérations recensées porte sur des suppressions de 30 à 100 emplois, pour une moyenne d'emplois supprimés de 65.

Parmi les opérations recensées, 46, soit plus de la moitié, résultent de situations de redressement ou de liquidation judiciaire (RJ/LJ), parmi lesquelles 17, soit 37% des RJ/LJ, concernent des filiales de groupes. La dimension moyenne de ces opérations est sensiblement inférieure à celle des restructurations[3] (respectivement 50 et 82 suppressions d'emplois). Le nombre de conventionnements, quasi systématiques en cas de RJ/LJ, est ainsi relativement important (près de la moitié des cellules recensées sont conventionnées à 100%).

	Nbre de cellules	Lic. à reclasser
Conventionnées à 100% FNE	43	1957
Conventionnées partiellement FNE	17	855
Non conventionnées	30	1970
TOTAL	90	4 782

[2] Mais le dispositif Métaux, mis en place à l'occasion de cette fermeture, fait l'objet d'une étude monographique incluse dans l'analyse de la région AB.

[3] Nous avons regroupé sous la dénomination "restructurations" l'ensemble des motifs hors RJ/LJ. Les catégories RJ/LJ et restructurations se distinguent en effet tant par le degré de maîtrise de l'entreprise sur le processus de licenciement que par le commanditaire de la cellule.

Au total, les opérations recensées portent sur 5887 suppressions d'emplois et les opérations exploitées sur 5112 suppressions d'emplois, soit 86% des emplois supprimés lors d'opérations où une cellule de reclassement a été mise en place au cours de la période considérée. Les fermetures de sites représentent 32% de ces suppressions d'emplois et les RJ/LJ, 43%.

Parmi les 5112 suppressions d'emplois analysées, 9% des salariés concernés ont bénéficié d'un reclassement préalable et 11% d'une mesure d'âge (FNE préretraite totale, CATS, préretraite "maison"). Le nombre des salariés licenciés à reclasser s'établit par conséquent à 4114. Par ailleurs, 4% des salariés dont l'emploi a été supprimé auraient retrouvé rapidement un emploi et 27% n'ont pas adhéré à une cellule. Le nombre des salariés adhérents à une cellule de reclassement s'établit ainsi à 2513, soit 49% des salariés dont l'emploi a été supprimé et 64% des salariés susceptibles d'adhérer à une cellule (salariés ne bénéficiant ni d'un reclassement, ni d'une mesure d'âge identifiée en tant que telle lors de la mise en place de la cellule).

Données de base			
Licenciements prévus LIII	5112	100%	
Reclassements préalables	454	9%	
Mesures d'âge	544	11%	
Reclassements rapide hors cellule	203	4%	
Création d'entreprise	82	2%	
Reclassements cellule CDI	643	13%	Licenciés
Reclassements cellule CDD + de 6 mois	160	3%	Adhérents
Reclassements autres CDD et CTT	267	5%	à
Formation	292	6%	cellule
Recherche emploi	759	15%	Reclasser
Autre solution individuelle	310	6%	
Non adhérent cellule	1398	27%	
TOTAL EMPLOIS SUPPRIMES	**5112**	**100%**	

Globalement, la situation des **salariés dont l'emploi a été supprimé** peut être résumée de la façon suivante, à l'échéance de l'accompagnement par la cellule :

- 27% disposeraient d'un emploi réputé stable ;
- 14% resteraient inscrits dans une trajectoire d'emploi (8% sous contrat temporaire et 6% en formation) ;
- 17% auraient quitté le marché du travail ;
- 15% seraient encore en recherche d'emploi ;

- 27%, licenciés mais non adhérents à une cellule, présentent une situation inconnue.

Pour les **salariés licenciés à reclasser**, c'est-à-dire pour tous ceux qui n'ont pu bénéficier d'un reclassement préalable ou d'une mesure d'âge, la situation serait la suivante :

- 23% disposeraient d'un emploi réputé stable ;
- 17% resteraient inscrits dans une trajectoire d'emploi (10% sous contrat temporaire et 7% en formation) ;
- 8% auraient quitté le marché du travail ;
- 18% seraient encore en recherche d'emploi ;
- 34%, licenciés mais non adhérents à une cellule, présentent une situation inconnue.

	Emplois supprimés		Licenciés à reclasser		Adhérents à cellule	
Retour à l'emploi stable	1382	27%	928	23%	725	29%
Trajectoire d'emploi	719	14%	719	17%	719	29%
Retrait du marché du travail	854	17%	310	8%	310	12%
En recherche d'emploi	759	15%	759	18%	759	30%
Situation inconnue	1398	27%	1398	34%		
TOTAL	**5112**		**4114**		**2513**	

Pour les seuls **adhérents à une cellule de reclassement**, c'est-à-dire pour les salariés licenciés qui n'ont pas bénéficié d'un reclassement rapide hors cellule et se sont inscrits à une cellule, la situation au terme de l'accompagnement serait la suivante :

- 29% disposeraient d'un emploi réputé stable ;
- 29% resteraient inscrits dans une trajectoire d'emploi (17% sous contrat temporaire et 12% en formation) ;
- 12% auraient quitté le marché du travail ;
- 30% seraient encore en recherche d'emploi.

Ces derniers résultats sont globalement très proches de ceux établis par la DARES à partir de l'analyse des résultats 2002 de l'ensemble des seules cellules conventionnées (soit, selon les mêmes rubriques, respectivement 31%, 29%, 11%

et 29%)[4], le principal écart portant sur la structure des trajectoires d'emploi (22% de contrats temporaires et 7% de formation, contre respectivement 17% et 12% dans notre échantillon).

Au total, il apparaît que :

- pour l'ensemble de la population, le retour à l'emploi est inférieur à 50%, avec une proportion de contrats temporaires qui varie du quart au tiers selon que l'on considère la situation de l'ensemble des salariés qui ont perdu leur emploi ou celle des seuls salariés licenciés à reclasser. Cette moyenne recouvre de grandes disparités. Ainsi, 12 cellules présentent des taux de retour à l'emploi stable supérieurs à 50% des salariés adhérents tandis que 11 cellules présentent un taux de retour à l'emploi stable de 0% ;
- les salariés encore en recherche d'emploi au terme de l'accompagnement représenteraient environ 30% des salariés licenciés à reclasser (soit, 20% des salariés qui ont perdu leur emploi). Là encore les disparités sont importantes : 9 cellules présentent des taux de salariés encore en recherche d'emploi au terme de l'accompagnement inférieurs à 10% et 21 cellules présentent des taux supérieurs à 50%.

Ces évaluations laissent, bien entendu, dans l'ombre le devenir des salariés licenciés non adhérents à une cellule de reclassement, pour lesquels la situation est inconnue.

Afin de valider la plausibilité de ces résultats, par construction circonscrits dans l'espace et la durée, nous avons cherché à les comparer à ceux enregistrés par des grands cabinets sur une période plus longue au niveau national. Sur les 6 cabinets sollicités, aucun n'établissait de résultats consolidés sur l'ensemble des cellules, bien que chacun d'entre eux disposait des résultats opération par opération. Trois seulement ont répondu (BPI, Algoë et Econova) et accepté d'effectuer le travail de compilation nécessaire. Les résultats ainsi obtenus apparaissent globalement plus favorables que ceux de notre échantillon en termes de retour à l'emploi, et en particulier à l'emploi stable, bien qu'ils présentent des difficultés de comparabilité et d'analyse du fait de l'hétérogénéité des méthodes de suivi des résultats propres à chaque cabinet. Ils autorisent cependant au moins une conclusion : sauf exceptions notables, suite à un licenciement économique, les transitions ne s'effectuent pas majoritairement vers un nouvel emploi stable au terme de l'accompagnement.

Ce résultat, qui était déjà perceptible à la lecture des quelques rares études disponibles sur la question des restructurations[5], est donc confirmé par les deux approches ci-dessus : celle réalisée à partir des résultats de cellules sur 6 mois dans quatre départements et celle issue de statistiques nationales produites par des

[4] Premières Informations et Premières Synthèses ; Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2002, Août 2003 - N° 35-1.

[5] Cf. Notamment « Restructurations, nouvelles donnes », Myriam Campinos, la documentation française. Dans la première des trois monographies qui composent l'étude, l'auteure, qui qualifie par ailleurs l'opération de succès, présente un tableau des résultats qui permet de constater qu'un salarié du site de Fresnay sur deux a retrouvé un CDI à l'issue de l'opération, taux qui tombe à 42 % si l'on s'intéresse aux résultats d'ensemble de cette entreprise multisites. Les résultats concernant les seuls adhérents à la cellule de reclassement font état de % de CDI.

cabinets ayant une bonne réputation sur la place et concernant des opérations généralement dotées de moyens quantitatifs et qualitatifs importants. Un tel résultat est d'abord significatif de l'état du marché du travail, même s'il ne fait pas de doute que des améliorations sont possibles (Cf. ci-après). Mais il attire aussi l'attention sur un autre phénomène : les licenciements économiques frappent des salariés qui sont, par rapport au marché du travail, dans des situations très variables et, pour certains d'entre eux, l'emploi ne semble pas constituer une transition possible, du moins dans les conditions moyennes d'activité des cellules de reclassement.

1.2. Des disparités régionales importantes

Trois variables clés marquent les disparités entre les zones étudiées :

	Région AB	Départ. C	Départ. D	TOTAL
Nombre de salariés licenciés à reclasser	2 792	689	1 301	4 782
DEE Lict éco. Sur la période	7 873	3 898	3 756	15 527
% licenciés éco concernés	35%	**18%**	35%	31%
Nombre de salariés adhérents	1 744	323	446	2 513
Salariés susceptibles d'adhérer	2 390	473	1 048	3 911
% d'adhérents	73%	68%	**43%**	64%
Bilan cellules				
Reclassement emploi stable	544	76	105	725
Reclassement emploi temporaire	319	55	53	427
Formation	217	19	56	292
Retrait du marché du travail	208	71	31	310
En recherche d'emploi	456	102	201	759
Durée moyenne cellule (mois)	**11,5**	7,8	7,7	10,4
% emploi stable	31%	24%	24%	29%
% emploi temporaire	18%	17%	12%	17%
% formation	12%	6%	13%	12%
% retrait du marché du travail	12%	**22%**	7%	12%
% en recherche d'emploi	26%	32%	**45%**	30%

- le taux de salariés licenciés susceptibles de bénéficier des services d'une cellule de reclassement dans le total des licenciements économiques de la période ;
- le taux d'adhésion des salariés licenciés à une cellule de reclassement ;
- le taux de reclassement au terme de l'accompagnement par la cellule.

Pour les trois zones étudiées, les résultats obtenus sont les suivants :

- Le taux de salariés licenciés pour motif économique à qui le bénéfice des services d'une cellule de reclassement a été proposé apparaît très sensiblement plus faible dans le département C (18%) que dans les deux autres zones (35%). Trois hypothèses sont de nature à expliquer pour tout ou partie cet écart :
  - les documents disponibles à la DDTEFP du département C ne sont peut être pas exhaustifs. En effet, les cellules non conventionnées ne sont connues qu'à travers un dépôt du Plan de Sauvegarde de l'Emploi lequel, n'étant porteur d'aucun enjeu financier, peut faire l'objet d'un suivi moins systématique ;
  - l'accès à une cellule de reclassement est généralement proposé dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. Or, des cellules de reclassement ont été mises en place dans la Région AB pour un nombre significatif de salariés hors Plan de Sauvegarde de l'Emploi (situations de RJ/LJ). Ce n'est toutefois pas le cas dans le département D ;
  - les licenciements économiques réalisés dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi sont proportionnellement nettement moins nombreux dans le département C que dans les deux autres zones.
- Le taux d'adhésion à une cellule de reclassement apparaît particulièrement faible dans le département D (43%) par rapport aux deux autres zones (de l'ordre de 70%). Une hypothèse principale est de nature à expliquer cet écart : l'image de certaines cellules de reclassement y est particulièrement dégradée. De fait, dans l'échantillon examiné, cinq cellules sont conduites par l'entreprise elle-même (sans recours à un prestataire) et comptent très peu, voire aucun adhérent (le compte rendu de l'une d'entre elles précise que les salariés licenciés disposaient du numéro de téléphone, mais qu'aucun n'a appelé).

Ces deux caractéristiques conduisent à un nombre de salariés effectivement accompagnés par une cellule de reclassement nettement plus faible dans les départements C et D (respectivement 8 et 12% des salariés licenciés pour motif économique au cours de la période) que dans la Région AB (22% des salariés licenciés pour motif économique au cours de la période), alors que le nombre de licenciements économiques par département sur la période est globalement comparable.

- Le taux de reclassement en Région AB est nettement plus élevé (49% de retour à l'emploi) que dans les deux autres zones (41% dans le département C, 36% dans le département D). En particulier, dans le département D, le nombre de salariés en recherche d'emploi au terme de l'accompagnement serait de 45%, contre 26% pour le Région AB. Le département C occupe une place intermédiaire et se caractérise par une forte proportion de retraits du marché du travail et un faible taux de formation. Les résultats affichés par la Région AB sont établis au terme d'un accompagnement d'une durée moyenne nettement supérieure à celle des deux autres zones (soit 11,5 mois, contre moins de 8 mois). Cet écart ne peut toutefois expliquer la différence de taux de retour à l'emploi avec les deux autres zones. En effet,

on constate qu'il porte principalement sur le taux de retour à l'emploi stable (31% contre 24% pour les deux autres zones), lequel paraît relativement peu sensible à un accompagnement d'une durée supérieure à 9 mois (cf. infra).

Au total, la Région AB se démarque très nettement des deux autres zones, tant du point de vue du nombre de salariés effectivement accompagnés que des résultats obtenus au terme de l'accompagnement.

1.3. Des résultats sensiblement supérieurs à ceux obtenus par les salariés qui ne bénéficient pas des services d'une cellule

Les services statistiques de l'ANPE ont effectué un suivi à 12 mois de l'ensemble des salariés licenciés pour motif économique au cours des mois d'octobre et novembre 2002 dans les trois zones étudiées, selon 2 critères :

- la présence ou non dans ses listes d'inscrits à fin octobre ou fin novembre 2003 ;
- en cas de sortie au cours de la période, le premier motif d'annulation observé sur la fenêtre de 12 mois.

Bien que ces données ne recouvrent pas la totalité de la période prise en compte pour l'étude des cellules (2 mois sur une période de 6 mois), les volumes considérés et la coïncidence des moments et des zones étudiées nous semblent fournir une base suffisamment robuste pour autoriser des comparaisons.

En lecture directe, ces données font apparaître qu'à n+12, respectivement 56%, 53% et 52% des salariés licenciés pour motif économique sont encore inscrits à l'ANPE et à la recherche d'un emploi dans le Région AB, le département C et le département D.

La détermination de la situation des salariés qui ne sont plus présents dans les listes de l'ANPE suppose un traitement, effectué sous la double hypothèse :

- que les radiations ou suspensions pour absence au contrôle et non présentation suite à convocation à un entretien, correspondent à un retour à l'emploi ;
- que les suspensions pour refus d'emploi ou de formation, manque d'acte positif et radiations diverses correspondent à des situations de recherche d'emploi.

Le traitement est réalisé selon deux approches :

- la situation des licenciés économiques constatée à n+12 ;
- la situation des licenciés économiques considérée au moment de la première sortie des listes de l'ANPE, lorsqu'il y en a eu une.

On peut penser que les bilans des antennes de reclassement se situent quelque part entre ces deux références, un certain nombre de salariés quittant la cellule avec une solution ne retournant pas nécessairement vers la cellule si celle-ci s'avère sans suite (notamment en cas d'échec d'une période d'essai en CDI, sans doute beaucoup moins fréquemment au terme d'un CTT ou d'une formation).

Sous ces hypothèses, il apparaît que :

- les résultats affichés par l'ensemble des cellules dans la Région AB se démarquent très nettement de la situation de la moyenne des licenciés économiques de la zone : un taux de retour à l'emploi de 49% (dont 31% d'emplois réputés stables) contre une référence de 24 à 32% pour l'ensemble des licenciés pour motif économique. Le taux de personnes en formation est quant à lui situé dans le haut de la fourchette de référence. Le taux de personnes en retrait du marché du travail est également supérieur, mais la comparaison est à prendre avec précaution, un certain nombre de personnes pouvant avoir opté pour un retrait du marché du travail sans pour autant avoir été radiées des listes de l'ANPE (attente de dispense de recherche d'emploi en particulier). Quoi qu'il en soit, le taux de salariés en recherche d'emploi à l'échéance apparaît nettement moindre ;
- les résultats affichés par les autres zones présentent des écarts moins importants, en particulier pour le département D, mais tous sont néanmoins au moins situés dans le haut de la fourchette de la référence ANPE, tant en termes de retour à l'emploi que de salariés en recherche d'emploi à l'échéance ;
- la disparité des résultats moyens des cellules par zone est d'autant plus significative que, si les dynamiques d'emploi des différentes zones sont probablement un peu différentes - comme le suggèrent les données ANPE de retour à l'emploi - la proportion de salariés en recherche d'emploi à n+12 est pratiquement identique dans toutes les zones, à 60% environ pour l'ensemble des licenciés économiques.

	ANPE Sit à n+12*		ANPE 1ère sortie*		Cellules Bilan fin	
REGION AB						
Retour à l'emploi (CDI, CDD, CTT)	706	24%	964	32%	863	49%
Formation et stage	216	7%	401	13%	217	12%
Retrait du marché du travail	221	7%	265	9%	208	12%
En recherche d'emploi	1843	62%	1356	45%	456	26%
TOTAL	2986		2986		1744	
DEPARTEMENT C						
Retour à l'emploi (CDI, CDD, CTT)	398	28%	542	39%	131	41%
Formation et stage	45	3%	94	7%	19	6%
Retrait du marché du travail	104	7%	141	10%	71	22%
En recherche d'emploi	860	61%	630	45%	102	32%
TOTAL	1407		1407		323	
DEPARTEMENT D						
Retour à l'emploi (CDI, CDD, CTT)	360	25%	466	33%	158	35%
Formation et stage	85	6%	165	12%	56	13%
Retrait du marché du travail	121	9%	148	10%	31	7%
En recherche d'emploi	850	60%	637	45%	201	45%
TOTAL	1416		1416		446	
TOTAL						
Retour à l'emploi (CDI, CDD, CTT)	1464	25%	1972	34%	1152	46%
Formation et stage	346	6%	660	11%	292	12%
Retrait du marché du travail	446	8%	554	10%	310	12%
En recherche d'emploi	3553	61%	2623	45%	759	30%
TOTAL	5809		5809		2513	

* Sous hypothèse : absence au contrôle = emploi ; suspension = recherche d'emploi

Ces résultats sont sans doute trop circonscrits dans le temps et dans l'espace pour permettre une généralisation sans nuance. Ils font par ailleurs l'impasse sur une dimension essentielle quant à la comparabilité des "résultats" de l'ANPE et de ceux des cellules : l'analyse des caractéristiques respectives des inscrits à l'ANPE et des adhérents à une cellule.

Ils semblent toutefois suffisants pour autoriser la formulation des hypothèses suivantes :

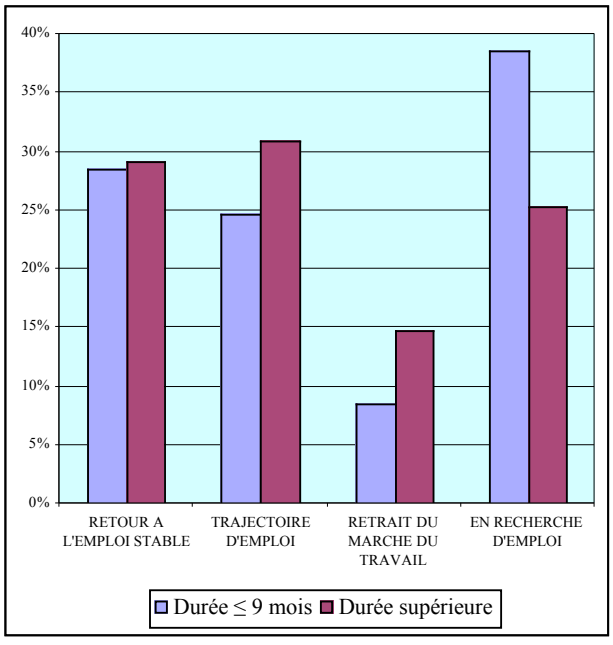
- l'accompagnement par une cellule de reclassement apporte une contribution moyenne favorable à l'atteinte d'une solution pour les salariés licenciés pour motif économique en recherche d'emploi, notamment en termes de reclassement ;
- dans des conditions de mise en œuvre de cet accompagnement telles que pratiquées dans la Région AB, cette contribution est déterminante et diminue nettement la probabilité pour un salarié de rester sans solution à une échéance de 12 mois.

Ce dernier point, dans une zone où le taux d'accompagnement des licenciés économiques par une cellule est nettement plus important que dans les deux autres et dans un contexte où la dynamique du marché du travail n'est manifestement pas plus favorable, invite à s'interroger sur les éléments d'explication possibles. Or, sur la période étudiée, seule la Région AB avait mis en place un dispositif d'encadrement des cellules de reclassement animé par le SPE (cf. chapitre 2 et partie approches locales). Il n'est par conséquent pas impossible que le degré de mobilisation du SPE puisse constituer une variable explicative aux résultats obtenus.

1.4. Une hétérogénéité considérable de situations

Au-delà des disparités entre zones, la principale caractéristique des opérations étudiées réside dans leur hétérogénéité.

Deux données basiques sont en premier lieu susceptibles d'influer sur les résultats affichés : la durée d'accompagnement et le nombre de salariés pris en charge.



Globalement, le retour à l'emploi stable semble se réaliser sous 9 mois. Ainsi, la durée d'accompagnement semble principalement jouer sur la recherche de solutions alternatives au retour à l'emploi stable. In fine, le nombre de salariés en recherche d'emploi à l'échéance d'un accompagnement de plus de 9 mois apparaît très sensiblement inférieur.

Ce constat pourrait conduire à l'hypothèse suivante : la population des salariés licenciés pour motif économique se répartit en 3 catégories :

- une partie pour laquelle le

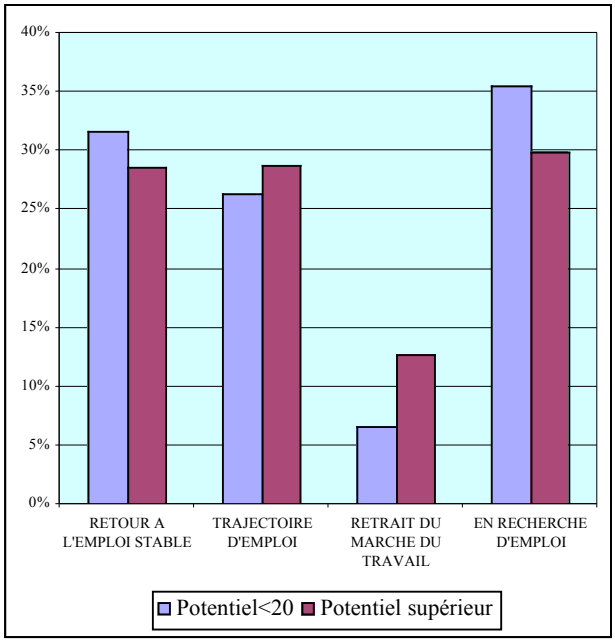
retour à l'emploi stable peut être relativement rapide ;

- une partie pour laquelle le délai de retour à l'emploi stable excède nettement la durée d'accompagnement par une cellule ;
- une partie pour laquelle le retour à l'emploi stable est très difficilement envisageable.

A cet égard, une analyse des taux de retour à l'emploi stable à 3 mois, 6 mois, 9 mois, etc. présenterait certainement un intérêt.

Les cellules mises en place lors de "petits plans" (potentiel de salariés adhérents inférieur à 20), ne semblent pas présenter des résultats sensiblement moindres que les autres, le seul écart significatif portant sur les retraits du marché du travail.

Cet écart pourrait toutefois témoigner d'un moins bon fonctionnement de la cellule, les petites cellules privilégiant un fonctionnement en cellules « bureaux »[6] aux horaires d'ouvertures limités (présence d'un consultant un ou deux jours par semaine sur une durée donnée) dont l'apport était décrit comme pauvre en 1996.



On peut penser, en second lieu, que cette hétérogénéité est contextuelle. C'est pourquoi nous avons testé un certain nombre de grandes catégories, susceptibles a priori d'influer sur les résultats de la cellule. On constate :

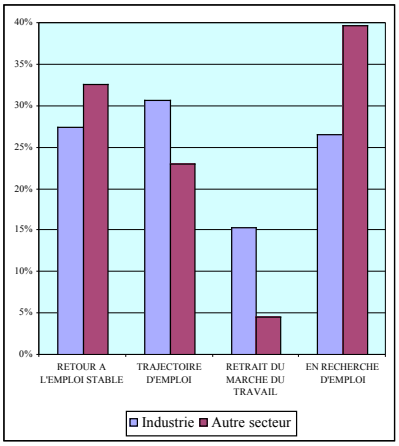
[6] Anne-lise Aucouturier, Michel Legros « Retrouver un travail après un plan social : l'apport modeste des cellules de reclassement » ; CREDOC, Consommation et Modes de vie N°109 – juin 1996

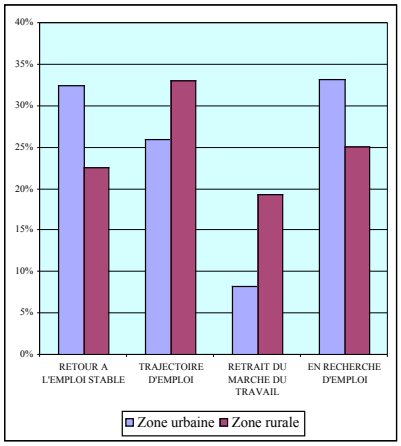
Données de base			
Licenciements prévus LIII	5112	100%	
Reclassements préalables	454	9%	
Mesures d'âge	544	11%	
Reclassements rapide hors cellule	203	4%	
Création d'entreprise	82	2%	
Reclassements cellule CDI	643	13%	Licenciés
Reclassements cellule CDD + de 6 mois	160	3%	Adhérents
Reclassements autres CDD et CTT	267	5%	à
Formation	292	6%	cellule
Recherche emploi	759	15%	Reclasser
Autre solution individuelle	310	6%	
Non adhérent cellule	1398	27%	
TOTAL EMPLOIS SUPPRIMES	**5112**	**100%**	

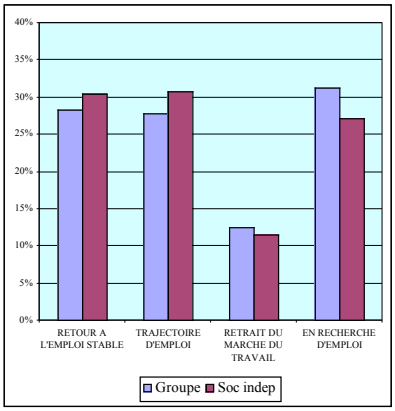
	Emplois supprimés		Licenciés à reclasser		Adhérents à cellule	
Retour à l'emploi stable	1382	27%	928	23%	725	29%
Trajectoire d'emploi	719	14%	719	17%	719	29%
Retrait du marché du travail	854	17%	310	8%	310	12%
En recherche d'emploi	759	15%	759	18%	759	30%
Situation inconnue	1398	27%	1398	34%		
TOTAL	**5112**		**4114**		**2513**	
Industrie / Autres secteurs	3 447	1 665	2 625	1 489	1815	698
Zone urbaine / Zone rurale	3 471	1 641	2 691	1 423	1587	926
Groupe / Société indépendante	4 039	1 073	3 130	984	1890	623
RJ & LJ / Restructuration	2 219	2 893	2 014	2 100	1263	1250
Avec PSE / Sans PSE	4 253	859	3 314	800	1983	530
Avec mesures d'âge / Sans	2 924	2 188	2 106	2 008	1229	1284
Cabinet national / Organ. local	2 425	2 687	1 854	2 260	1078	1435
Coût base FNE / Coût supérieur	2 573	2 539	2 192	1 922	1310	1203

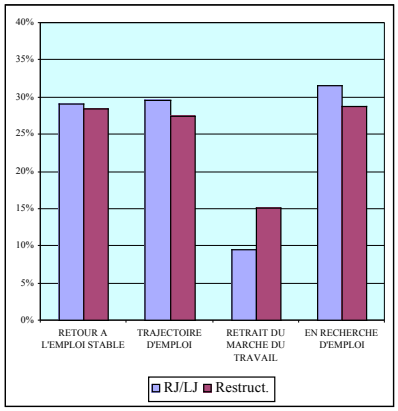
SITUATION DES SALARIES ADHERENTS, A L'ISSUE DE LA CELLULE DE RECLASSEMENT

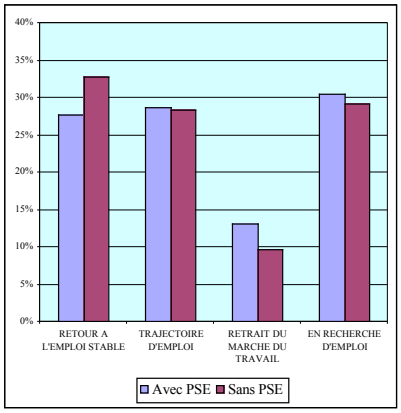
TOTAL DEPARTEMENTS ETUDIES	
Nombre de plans de licenciements	80
Salariés adhérents à reclasser	**2513**
Nombre moyen par plan	
D'emplois supprimés	64
De salariés licenciés à reclasser	51
D'adhérents à la cellule	**31**
Durée moyenne de la cellule (en mois)	10,4
Taux moyen d'adhésion à la cellule	64%
Taux de solutions identifiées cellule	59%

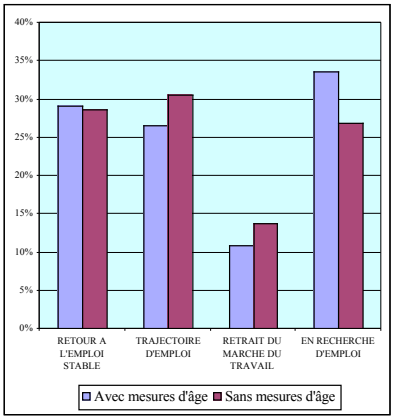


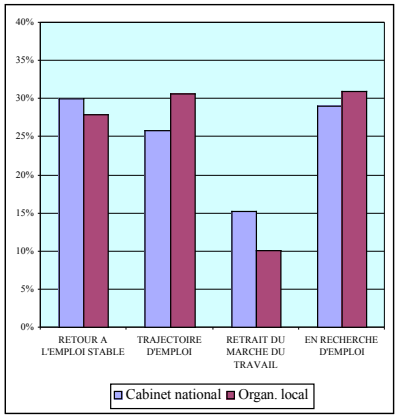


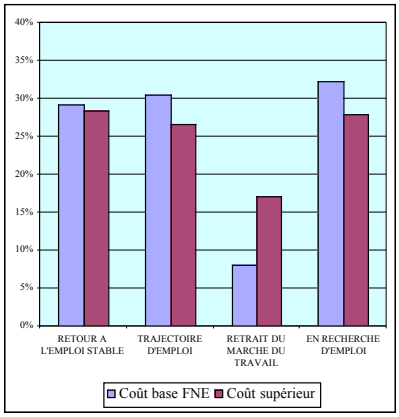












Industrie / autres secteurs : la majorité des suppressions d'emplois étudiées concerne l'industrie (67%). La principale disparité entre l'industrie et les autres secteurs porte sur les retraits du marché du travail : l'essentiel des mesures d'âge et surtout des abandons de recherche d'emploi concerne des salariés de l'industrie. En second lieu, le retour à l'emploi stable, en l'absence de reclassement préalable, semble plus difficile que pour les salariés des autres secteurs, et les trajectoires précarisées d'emploi plus importantes. Inversement, le moindre taux de retrait du marché du travail dans les secteurs hors industrie semble se traduire par une proportion plus importante de salariés en recherche d'emploi au terme de l'accompagnement.

Zone urbaine / zone rurale : 32% des suppressions d'emplois étudiées se situent en zone rurale. Le retour à l'emploi stable est ici manifestement plus difficile qu'en zone urbaine et les trajectoires d'emplois précaires nettement plus fréquentes. Les retraits du marché du travail, hors mesures d'âges, sont également beaucoup plus importants (près de 3 fois).

Groupe / Société indépendante : 79% des suppressions d'emplois étudiées concernent des filiales de groupes. La principale disparité réside là encore dans les retraits du marché du travail : les salariés des filiales de groupes sortent plus fréquemment du marché du travail, principalement à travers des mesures d'âge.

RJ/LJ / Restructurations : 43% des suppressions d'emplois étudiées résultent de situations de redressement ou de liquidation judiciaire. De nouveau, la principale disparité concerne les retraits du marché du travail, les restructurations entraînant plus de retraits, tant à travers des mesures d'âge que hors mesures d'âge.

Avec PSE / Sans PSE : 83% des suppressions d'emplois étudiées sont associés à la mise en œuvre d'un PSE, et concernent par conséquent des salariés de sociétés employant plus de 50 personnes. La principale disparité concerne encore les retraits du marché du travail, plus importants dans les situations avec PSE que sans PSE.

Avec mesures d'âge / Sans mesures d'âge : 57% des suppressions d'emplois étudiées sont associés à des plans comportant des mesures d'âge (préretraites totales). A défaut de mesures d'âge, la proportion des trajectoires d'emploi et des retraits du marché du travail hors mesures d'âge apparaît un peu plus importante. Ce constat suggère qu'en l'absence de mesures d'âge, les salariés âgés se répartissent entre dispositifs précaires ou d'attente et renoncement à la recherche d'emploi.

Cabinet national / Organismes locaux : 43% des salariés à reclasser ont été pris en charge par des cabinets de dimension nationale. La taille moyenne des plans correspondants (moyenne de 105 suppressions d'emplois) est nettement plus importante que celle des plans pris en charge par des organismes locaux (moyenne de 39 suppressions d'emplois), en l'espèce des cabinets de reclassement eux aussi dans la plupart des cas. Les résultats ne semblent pas très différents à l'exception des reclassements préalables et des retraits du marché du travail, plus fréquents dans les opérations importantes.

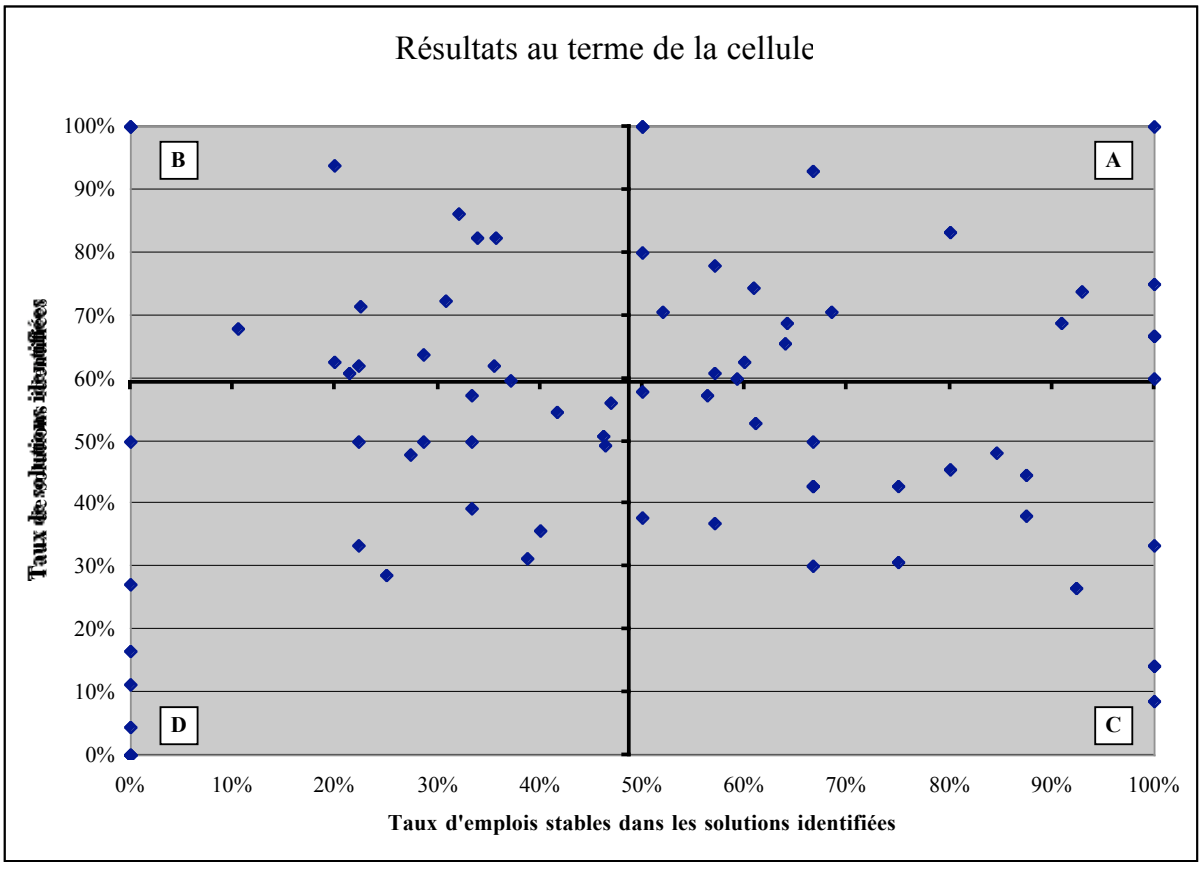
Coût base FNE / Coût supérieur : la répartition entre les coûts de la prestation recouvre presque exactement la répartition entre situation de RJ/LJ et

restructuration. Hors les retraits du marché du travail, les résultats des cellules ne présentent pas de différences manifestes.

Au total, trois conclusions principales se dégagent de cette analyse :

- les difficultés de reclassement et risques de précarisation apparaissent plus importants pour les salariés de l'industrie et en zone rurale ;
- les mesures d'âge contribuent à sécuriser des parcours particulièrement fragiles. Elles sont principalement mobilisées pour des opérations importantes de restructuration dans des filiales de groupes ;
- en dehors de ces constats relativement triviaux, les autres variables utilisées apparaissent peu discriminantes quant à la situation moyenne des salariés licenciés à l'issue de l'accompagnement.

Ces situations moyennes recouvrent néanmoins encore une large dispersion qui, si elle ne se laisse pas aisément réduire aux quelques variables que nous avons testées, peut être appréhendée à travers le croisement entre taux de solutions identifiées (créations d'entreprises + CDI + CDD de plus de 6 mois + formation + projets personnels), notion souvent retenue par les acteurs pour apprécier les résultats de la cellule, et taux d'emplois stables (créations d'entreprises + CDI) parmi ces solutions identifiées.



Globalement, les opérations étudiées présentent un taux de solutions identifiées d'environ 60% et un taux d'emplois stables parmi elles de 50%. A défaut de variables génériques, on peut chercher à caractériser les opérations figurant dans chacun des quatre cadrans répartis autour de la moyenne des taux de solutions identifiées et des taux d'emplois stables parmi elles.

	Sol identif. 59%	Empl st./SI 49%	Sol identif. 70%	Empl st./SI 69%	Sol identif. 75%	Empl st./SI 31%	Sol identif. 40%	Empl st./SI 69%	Sol identif. 42%	Empl st./SI 36%
	TOTAL		SUP DROIT : A		SUP GAUCHE : B		INF DROIT : C		INF GAUCHE : D	
	Nombre		Nombre		Nombre		Nombre		Nombre	
Nombre de plans	80		22	28%	15	19%	20	25%	23	29%
Taille moyenne plans	64		67		80		45		67	
Suppressions d'emplois prévues	5112	100%	1473	29%	1204	24%	895	18%	1540	30%
Reclassements préalables	454	9%	211	14%	77	6%	47	5%	119	8%
Mesures d'âge	544	11%	163	11%	139	12%	59	7%	183	12%
Reclassement rapide hors cellule	203	4%	54	4%	8	1%	29	3%	112	7%
Création d'entreprise	82	2%	38	3%	25	2%	9	1%	10	1%
Reclassement cellule CDI	643	13%	303	21%	143	12%	109	12%	88	6%
Reclassement cellule CDD + de 6 mois	160	3%	54	4%	60	5%	14	2%	32	2%
Reclassement autre CDD et CTT	267	5%	56	4%	54	4%	70	8%	87	6%
Formation	292	6%	50	3%	139	12%	20	2%	83	5%
Recherche d'emploi	759	15%	159	11%	130	11%	183	20%	287	19%
Autre solution individuelle	310	6%	50	3%	180	15%	20	2%	60	4%
Non adhérent cellule	1398	27%	335	23%	249	21%	335	37%	479	31%
TOTAL	5112	100%	1473	100%	1204	100%	895	100%	1540	100%
Cellule	2513	*100%*	710	*100%*	731	*100%*	425	*100%*	647	*100%*
Retour emploi stable	725	*29%*	341	*48%*	168	*23%*	118	*28%*	98	*15%*
Retour emploi temporaire	427	*17%*	110	*15%*	114	*16%*	84	*20%*	119	*18%*
Formation	292	*12%*	50	*7%*	139	*19%*	20	*5%*	83	*13%*
Retrait du marché du travail	310	*12%*	50	*7%*	180	*25%*	20	*5%*	60	*9%*
Recherche d'emploi	759	*30%*	159	*22%*	130	*18%*	183	*43%*	287	*44%*
Durée accompagnement	10,7		10,1		14,1		8,6		9,6	
Taux d'adhésion	64%		68%		75%		56%		57%	
Coût unitaire moyen	1805		1773		2330		1705		1453	
Taux participation Etat	53%		59%		24%		69%		74%	
Industrie	1815	72%	474	*67%*	642	*88%*	233	*55%*	466	*72%*
Zone urbaine	1587	63%	680	*96%*	234	*32%*	366	*86%*	307	*47%*
Groupe	1890	75%	558	*79%*	543	*74%*	232	*55%*	557	*86%*
RJ & LJ	1263	50%	399	*56%*	182	*25%*	240	*56%*	442	*68%*
Avec PSE	1983	79%	557	*78%*	622	*85%*	239	*56%*	565	*87%*
Fermeture site	815	32%	153	*22%*	451	*62%*	120	*28%*	91	*14%*
Recours expert	829	33%	47	*7%*	436	*60%*	163	*38%*	183	*28%*
Taille moyenne entreprise	347		132		910		184		327	
Dimension des plans de suppressions										
Moins de 30	27		11		2		6		8	
31 à 100	43		7		11		14		11	
101 à 250	8		3		1		0		4	
Plus de 250	2		1		1		0		0	

Les opérations à fort taux de solutions identifiées et fort taux d'emploi stable parmi elles

Le cadran supérieur droit (cadran A) regroupe 22 opérations, correspondant à 1473 suppressions d'emplois et 710 adhésions à une cellule. Ces cellules présentent en moyenne un taux de solutions identifiées de 70%, parmi lesquelles 69% sont des

emplois réputés stables. Ainsi, pour l'ensemble des adhérents à une cellule, le taux de retour à l'emploi s'établit à 63%, dont 48% réputés stables. 22% des salariés adhérents seraient encore à la recherche d'un emploi au terme de l'accompagnement. Ces opérations présentent des caractéristiques de durée, de moyens et de contexte très proches de la moyenne, à l'exception de la localisation (la plupart se situent en zone urbaine) et de la taille de l'entreprise (nettement inférieure à la taille moyenne, mais 13 opérations concernent néanmoins des filiales de groupe de toutes dimensions dont quatre sont de grands groupes internationaux). Le taux de salariés accompagnés relevant de l'industrie est légèrement inférieur à la moyenne, et, parmi les salariés hors industrie, 17% relèvent des secteurs du BTP et du Transport, 14% relèvent du commerce et 2% des services. Le département C est nettement sous représenté dans ce cadran et la Région AB surreprésentée. Par leurs résultats, ces opérations apparaissent de qualité, et, si leurs particularités sectorielles et de localisation peuvent contribuer à les expliquer en partie, elles ne sont pas suffisantes pour s'avérer déterminantes au regard des situations moyennes. L'absence de données concernant les caractéristiques démographiques (âge, genre) et professionnelles (métier, qualification) des populations concernées interdit toutefois d'investiguer ce champ possible d'explications.

Les opérations à fort taux de solutions identifiées et faible taux d'emploi stable parmi elles

Le cadran supérieur gauche (cadran B) regroupe 15 opérations, correspondant à 1204 suppressions d'emplois et 731 adhésions à une cellule. Ces cellules présentent en moyenne un taux de solutions identifiées de 75%, parmi lesquelles 31% sont des emplois réputés stables. Ainsi, pour l'ensemble des adhérents à une cellule, le taux de retour à l'emploi s'établit à 39%, dont 23% réputés stables. Mais 19% des solutions correspondent à des formations et 25% à des retraits du marché du travail (hors mesures d'âge). Ainsi, seuls 18% des salariés adhérents seraient encore à la recherche d'un emploi au terme de l'accompagnement. Ces opérations se caractérisent par un nombre de suppressions d'emplois, une durée d'accompagnement et un coût unitaire moyens nettement supérieurs à la moyenne. Il s'agit pour l'essentiel de restructurations, souvent avec fermeture de site, menées par de grands groupes industriels dans l'une de leurs filiales. Seuls 12% des salariés accompagnés ne relèvent pas de l'industrie, mais des services (dont un organisme international important). Le département D est nettement sous représenté dans ce cadran et la Région AB un peu surreprésentée. Ces opérations, pour la plupart assorties de moyens significatifs, semblent avoir cherché à compenser les handicaps professionnels et de localisation d'un grand nombre de salariés par la recherche de solutions hors emploi immédiat, qu'il s'agisse de reconversions ou de retraits du marché du travail.

Les opérations à faible taux de solutions identifiées et fort taux d'emploi stable parmi elles

Le cadran inférieur droit (cadran C) regroupe 20 opérations, correspondant à 895 suppressions d'emplois et 425 adhésions à une cellule. Ces cellules présentent en moyenne un taux de solutions identifiées de 40%, parmi lesquelles 69% sont des emplois réputés stables. Ainsi, pour l'ensemble des adhérents à une cellule, le taux

de retour à l'emploi s'établit à 48%, dont 28% réputés stables. Formation et retraits du marché du travail sont peu importants et 43% des salariés adhérents seraient encore à la recherche d'un emploi au terme de l'accompagnement. Ces opérations se caractérisent par un nombre de suppressions d'emplois, une durée d'accompagnement et un taux d'adhésion moyens sensiblement inférieurs à la moyenne. Il s'agit en particulier d'opérations concernant des sociétés indépendantes et des filiales de groupes petits ou moyens, en zone urbaine et plus fréquemment que la moyenne hors PSE. Le taux de salariés accompagnés relevant de l'industrie est nettement inférieur à la moyenne, et, parmi les salariés hors industrie, 4% relèvent des secteurs du BTP et du Transport, 13% relèvent du commerce et 28% des services. Aucune zone n'est manifestement sous ou surreprésentée dans ce cadran. Ces opérations semblent avoir privilégié la recherche de placement rapide, dans le cadre d'un accompagnement et de moyens limités.

Les opérations à faible taux de solutions identifiées et faible taux d'emploi stable parmi elles

Le cadran inférieur gauche (cadran D) regroupe 23 opérations, correspondant à 1540 suppressions d'emplois et 647 adhésions à une cellule. Ces cellules présentent en moyenne un taux de solutions identifiées de 42%, parmi lesquelles 36% sont des emplois réputés stables. Ainsi, pour l'ensemble des adhérents à une cellule, le taux de retour à l'emploi s'établit à 33%, dont 15% réputés stables. 44% des salariés adhérents seraient encore à la recherche d'un emploi au terme de l'accompagnement. Ces opérations se caractérisent en particulier par un coût unitaire sensiblement inférieur à la moyenne (bien que 5 opérations présentent un coût moyen unitaire comparable à celles du cadran B) et une proportion de situations de RJ/LJ un peu supérieure. Elles présentent, en outre, un taux d'adhésion plus faible que la moyenne, une durée d'accompagnement plus brève (mais moins que les opérations du cadran D) et une proportion de salariés en zone rurale plus importante (mais moins que les opérations du cadran B). Le taux de salariés accompagnés relevant de l'industrie est conforme à la moyenne, et, parmi les salariés hors industrie, 1% relève des secteurs du BTP et du Transport, 5% relèvent du commerce et 23% des services. Le département C et le département D sont sur représentés dans ce cadran. Ces opérations semblent ne pas être parvenues à surmonter un handicap relatif : soit l'absence de moyens ne leur a pas permis de rejoindre le cadran B ; soit l'insuffisance de dynamique d'emploi, sectorielle ou locale, ne leur a pas permis de rejoindre le cadran C ; soit encore, la nature du jeu d'acteur et du dispositif d'accompagnement ne leur a pas permis de rejoindre le cadran A.

Au total, deux conclusions peuvent être avancées :

- c'est bien la notion d'hétérogénéité qui domine à l'issue de cette revue des données chiffrées recueillies : disparités entre zones étudiées, entre secteurs et bassins d'emplois, mais aussi entre moyens, financiers et humains, et sans doute entre jeux d'acteurs et modalités d'accompagnement, avec pour conséquence une grande hétérogénéité des résultats obtenus au terme de l'accompagnement. L'accompagnement des salariés licenciés par une cellule

de reclassement est manifestement un processus hasardeux où l'hétérogénéité des situations de fait se conjugue à l'hétérogénéité des pratiques et des moyens alloués ;

- les résultats obtenus sont meilleurs lorsque les conditions objectives le favorisent (cadran A) et lorsque des moyens sont déployés pour contrebalancer les effets de situations difficiles (cadran B). Cependant, un certain nombre des opérations figurant dans les cadrans C et D répondent à l'une ou l'autre de ces caractéristiques. De même, un certain nombre des opérations figurant dans les cadrans A et B n'y répondent pas. Dans ces conditions, on peut penser que l'attractivité et la pertinence de l'accompagnement proposé jouent un rôle essentiel dans la réussite de la recherche de solutions individuelles, ce dont les disparités de taux d'adhésion pourraient également témoigner : respectivement 23 % et 21 % des salariés concernés ne sont pas adhérents à une cellule dans les cadrans A et B contre 37 % et 31 % dans les cadrans C et D.

2. L'analyse des processus de reclassement en situation de licenciement collectif : marché, acteurs et système

On peut poser comme hypothèse que ce constat d'hétérogénéité revêt une double dimension :

- d'une part, une hétérogénéité des modes de gestion du projet de reclassement. Celle-ci appelle a priori une recherche de **convergence** des pratiques (c'est-à-dire des comportements habituels et façons d'agir des acteurs) d'autant plus nécessaire que les écarts constatés sont très amples et que certaines pratiques doivent nécessairement poser problème ;
- d'autre part, une hétérogénéité des situations objectives. Elle est pour partie irréductible, même si des dispositifs d'anticipation pourraient en réduire le spectre, et appelle a priori une recherche d'**adaptabilité** de ces mêmes pratiques aux différents cas d'espèce.

C'est alors dans cette double perspective - convergence et adaptabilité - que la question des attributions, de la place et du rôle de chacun des acteurs "responsables", à des titres divers, du reclassement - entreprise, SPE et prestataire - dans la gestion des mobilités professionnelles contraintes se trouve posée.

Au croisement de ces deux exigences, se trouvent des procédures, c'est-à-dire des marches à suivre, constituées d'un ensemble de règles et de formes qu'il convient d'observer en vue d'obtenir le résultat recherché. En effet, les procédures ne prescrivent pas des actions, mais les démarches génériques qui vont les déterminer.

C'est pourquoi les trois questions soulevées par cette étude sont abordées sous une forme descriptive, qui ne vise ni à l'exhaustivité, ni à l'élaboration d'une typologie, mais à la mise en évidence de points clés où une manière de faire est mobilisée par chacun des acteurs, de telle sorte qu'une interrogation sur la procédure souhaitable soit rendue possible. La diversité des pratiques est par ailleurs envisagée du point de vue des acteurs, à travers la description de démarches "habituelles" et, pour quelques cas, de démarches exceptionnelles.

Ce sont donc les points suivants qui seront successivement abordés :

- les procédures relatives à l'organisation du marché du reclassement et à la définition des missions confiées aux prestataires ;
- les procédures relatives à la coordination et à la coopération entre acteurs du reclassement collectif ;
- les procédures relatives au suivi et à la mesure de l'efficacité du processus de reclassement collectif.

2.1. Un marché encore peu organisé et des prestations peu encadrées a priori

L'émergence récente d'un marché du reclassement

La pratique des cellules de reclassement trouve son origine au début des années 1980, lorsque, pour des raisons diverses, quelques groupes de grande taille ont considéré, et considèrent toujours, qu'il était de leur responsabilité d'organiser le reclassement des salariés qu'ils licencient. Ils ont alors mis en place des structures spécialisées dans le reclassement dont l'activité s'est quelquefois étendue aux actions de régénération, voire de développement économique, des territoires sur lesquels ils étaient implantés. N'intervenant que très rarement pour d'autres commanditaires que leur groupe d'appartenance, ces structures étaient hors marché, même si leurs prestations faisaient l'objet d'une rémunération.

Très largement circonscrites à ces quelques initiatives, les cellules de reclassement ont longtemps joué un rôle modeste dans la gestion des plans sociaux, lesquels s'appuyaient fortement sur des mesures d'âges jusqu'au milieu des années 1980 puis, après 1986, sur les conventions de conversion. Ces expériences ont cependant conduit à la formation d'un vivier de « bonnes pratiques » qui constituaient, au début des années 1990, lorsqu'il a semblé nécessaire au législateur de renforcer le contenu des plans sociaux, les seuls exemples de pratiques actives d'organisation des transitions en cas de licenciement à l'initiative des employeurs.

C'est ainsi qu'en janvier 1993, l'essentiel de la loi dite Aubry concernant les licenciements économiques fut intégré au code du travail sous la forme d'un alinéa à l'article L321-4-1 précisant que le « *licenciement est nul et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement des salariés s'intégrant au plan social n'est pas présenté par l'employeur (…). Ce plan doit prévoir des mesures autres que les dispositions concernant les conventions de conversion visées à l'article L.321-5, telles que par exemple :*

- *des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise*
- *des créations d'activités nouvelles*
- *des actions de formation ou de conversion*
- *des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ».*

Les cellules de reclassement ont connu à partir de cette date un essor remarquable au point de devenir - bien qu'elles ne figurent pas ès qualités dans l'énumération ci-dessus et que leur inscription dans un PSE ne constitue pas une obligation légale *sticto sensu* – une mesure quasi incontournable de tout PSE, ce dont témoigne l'échantillon observé ci-avant. Au début de cet essor, les cellules se constituaient selon deux configurations types :

- dans un premier cas, l'entreprise organisait la cellule de reclassement en confiant son animation au responsable des ressources humaines, lequel recrutait, au sein du personnel de l'entreprise le plus souvent, les salariés

qui devaient la composer. Ainsi mise en place, la cellule engageait immédiatement son travail ou suivait un stage de formation animé par un professionnel avant de démarrer son activité. Courante au début des années 1990, cette forme d'organisation d'une cellule de reclassement présente comme inconvénient majeur de ne pas inclure de professionnels du reclassement en son sein ou de le faire de façon marginale. Dans les entreprises de taille moyenne, l'adhésion des salariés à la même structure que celle qui avait procédé à leur licenciement n'allait pas non plus de soi. Cette forme de cellule a très fortement régressé et ses inconvénients apparaissent aujourd'hui rédhibitoires (Cf. ci-après) ;

- dans un second cas, l'organisation, le fonctionnement et l'animation de la cellule étaient confiés à une structure spécialisée, composée de consultants salariés de ladite structure. De nombreuses structures se sont ainsi développées, répondant à une demande croissante des entreprises dans ce domaine.

L'essor des cellules de reclassement s'est donc accompagné d'une professionnalisation et d'une spécialisation d'une part ; d'une montée en puissance de l'offre marchande et du marché comme intermédiaire des échanges de l'autre. Il a été favorisé par un contexte marqué ces dernières années par une restriction des mesures d'âge qui renforce le besoin de reclassement et une substitution du PARE aux conventions de conversion qui a entraîné la disparition des UTR et conduit les cellules à devenir le seul acteur du reclassement collectif.

L'évolution constatée est drastique. Réservées à quelques grands groupes dotés d'une volonté d'aboutir à un reclassement, l'impulsion et la coordination venaient de la direction du groupe elle-même et assuraient l'existence d'une volonté partagée entre le « client » et le « prestataire ». Mettant en place des méthodologies qui ne se réduisaient pas à un arsenal d'outils génériques, les premières cellules possédaient aussi une connaissance approfondie des groupes professionnels de l'entreprise concernée et disposaient de ressources suffisantes pour mener à bien une mission évaluée sur le seul résultat.

La problématique est à présent toute autre : sont présents sur le marché aujourd'hui des intervenants aux méthodologies diverses, qui doivent découvrir les groupes professionnels et le territoire concernés à chaque opération, disposant de moyens financiers variables dans le cadre d'opérations où l'objectif de reclassement ne constitue pas nécessairement la priorité du commanditaire.

Les opérateurs du reclassement

Le marché du reclassement est actuellement occupé par cinq cabinets de dimension nationale, présents sur l'ensemble du territoire, quelques opérateurs interrégionaux et de nombreux acteurs locaux. Hors marché, on trouve également encore quelques opérations de reclassement gérées directement par les entreprises en restructuration, selon deux modalités : le recours au service de gestion des Ressources Humaines ou le recours à une filiale spécialisée pour quelques grands groupes.

Ainsi, dans les cas recensés, les opérateurs rencontrés ont été les suivants :

	REGION AB	DEPARTEMENT D	DEPARTEMENT C
Nationaux	ALTEDIA ECONOVA SODIE GARON BONVALOT BPI	SODIE BPI ECONOVA ALTEDIA	ALTEDIA GARON BONVALOT ECONOVA BPI
Inter-régionaux	4 CABINETS	3 CABINETS	1 CABINET
Locaux	8 CABINETS	2 CABINETS	3 CABINETS
Entreprise		DRH	DRH

Les activités de reclassement des cabinets nationaux sont toutes intégrées dans des ensembles plus vastes de prestations, au niveau de la société elle-même et du groupe auquel elle appartient. En effet :

- deux sont filiales de groupes américains intervenant dans le domaine des ressources humaines : Garon Bonvalot, filiale du groupe Right et Econova, filiale du groupe Lee Hecht Harisson ;
- Altédia est un groupe côté, dont l'activité principale semble être le conseil et l'accompagnement dans le cadre de restructurations ;
- Sodie est filiale du groupe Alpha, dont l'activité principale est l'assistance aux comités d'entreprise, qui en a pris récemment le contrôle. Issue d'Usinor, Sodie intervient également dans le domaine de la réindustrialisation ;
- BPI constitue un cas un peu particulier : la société est contrôlée par les consultants, mais le groupe mutualiste Médéric détient 20 % du capital.

Beaucoup ont mené, au cours des années récentes, une politique active de croissance externe, en particulier avec le rachat de cabinets locaux en 1999, 2000 et 2001, années où l'activité a fléchi. La plupart se positionnent plus comme des conseils aux entreprises en matière de conduite du changement et de gestion des restructurations que comme "reclasseurs". Ils offrent ainsi une palette large de prestations et mettent généralement en œuvre une forme ou une autre de gestion

centralisée des grands comptes. A la différence des autres cabinets, ils ont ainsi la capacité d'intervenir en amont du reclassement, sur le terrain du conseil dans l'élaboration des plans, voire du coaching des dirigeants concernés. Ces caractéristiques expliquent qu'on les retrouve pour la plupart dans chacune des trois zones étudiées.

Les cabinets interrégionaux sont généralement organisés en réseau, par association de cabinets locaux mettant en commun un ensemble plus ou moins étendu de moyens. Il semble que cette forme d'organisation tende à se développer, mais, dans tous les cas, chaque implantation régionale semble disposer d'une large autonomie qui rapproche plus leurs modes de fonctionnement de ceux des acteurs strictement locaux que de ceux des acteurs nationaux.

Les cabinets locaux recouvrent une grande diversité de structures (société privée ou association), de spécialités (sectorielle ou technique), d'origines (initiative individuelle, associative, institutionnelle, syndicale…), de couvertures territoriales (de une à une douzaine d'implantations pour ceux que nous avons rencontrés). Les activités liées aux cellules de reclassement proprement dites occupent une place variable dans leur activité totale, mais lorsque le reclassement est leur principale vocation, toutes cherchent à diversifier leur portefeuille de façon à limiter les risques et les contraintes. Un équilibre est ainsi souvent trouvé avec les prestations pour l'ANPE dans le cadre du PARE. En revanche, la part du "conseil" auprès de clients privés semble assez réduite.

Globalement, deux segments de marché se dégagent concernant les cellules :

- le segment des grands groupes, mettant en place des cellules qui dans l'écrasante majorité des cas ne sont pas conventionnées, très majoritairement occupé par les cabinets nationaux. Ce segment est aussi couvert par les quelques structures internes qui subsistent et par un cabinet comme Algoë qui a repris, dans le domaine du reclassement, les activités développées auparavant au sein de l'association Développement et Emploi ;
- le segment des cellules totalement ou partiellement financées par le FNE, majoritairement occupé par les autres opérateurs.

Ainsi, dans notre échantillon, la répartition des cellules recensées par opérateur est la suivante :

	Cabinets nationaux	Autres prestataires	Entreprise
Financée 100% FNE	7	36	
Financée partiellement FNE	5	12	
Non conventionnée	20	4	6
TOTAL	32	52	6

Nos interlocuteurs nous ont confirmé que, en règle générale, les marchés totalement ou largement financés par le FNE - et particulièrement les situations de RJ/LJ - ne constituent pas une cible privilégiée pour les cabinets nationaux, sous deux réserves :

- lorsque ces marchés permettent de lisser l'activité ;
- lorsqu'ils sont porteurs d'enjeux d'image et d'innovation (comme par exemple Air Liberté, Moulinex ou Métaleurop).

Une évolution semble cependant se faire jour, en ce moment, au sein des cabinets nationaux, qui pourraient intervenir plus activement sur ce segment, au moins sur sa partie supérieure.

Les cellules mises en place par les entreprises elles-mêmes sont, dans l'échantillon observé, des simulacres de cellules : quatre n'ont manifestement pas fonctionné (aucune adhésion), l'une était constituée d'une personne recrutée en CDD pour 6 mois et a enregistré des résultats très modestes, l'une n'avait pratiquement à gérer que des mesures d'âge. Tel n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de cellules animées par des filiales de grands groupes, lesquelles, bien qu'aujourd'hui plus rares, fournissent des prestations de qualité.

Hors les cellules d'entreprises, les prestations servies par les cellules non conventionnées sont en moyenne plus coûteuses que celles dispensées par les cellules conventionnées. Dans notre échantillon, le coût moyen unitaire des prestations des cabinets nationaux est ainsi supérieur d'environ 75% à celui des autres organismes et le chiffre d'affaires se répartit en 57% pour les cabinets nationaux et 43% pour les autres.

Au-delà de cette segmentation formelle, il apparaît que trois acteurs sont susceptibles de jouer un rôle déterminant dans la structuration du marché du reclassement et l'encadrement des prestations :

- d'une part les entreprises, et en premier lieu les grands groupes, en particulier lorsqu'elles engagent une négociation avec le cabinet de reclassement en amont du processus de reclassement ;
- d'autre part la DDTEFP, en particulier lorsqu'elle est sollicitée ou appelée à intervenir ;
- enfin, la profession elle-même, dès lors qu'il apparaît qu'une professionnalité spécifique est en voie de constitution et d'organisation.

L'encadrement du marché et des prestations par les entreprises

Par le choix du cabinet

Lorsque la société ou l'établissement touché par une restructuration appartient à un groupe important - et a fortiori lorsque plusieurs sociétés ou établissements de ce groupe sont affectés -, les contacts et discussions contractuelles entre l'entreprise et le cabinet de reclassement seraient fréquemment organisés par le siège du groupe avant d'être déclinés localement, au niveau de la société ou de

l'établissement concerné par la restructuration. Ce mode de fonctionnement peut expliquer la prégnance des cabinets nationaux sur ce segment de marché, puisqu'ils disposent à la fois d'un siège en mesure de conduire des discussions à ce niveau et de la couverture nationale permettant de répondre à toutes les déclinaisons nécessaires.

Lorsque la restructuration est mise en œuvre par un groupe plus petit ou par une entreprise indépendante in bonis, l'accès au marché serait beaucoup plus ouvert. Dans ce cas, il semble que la majeure partie des premiers contacts entre un cabinet de reclassement et une entreprise qui envisage de procéder à des licenciements relève de la prospection. C'est ainsi fréquemment le cabinet de reclassement qui, ayant eu connaissance d'un projet de licenciements, prend l'initiative de contacter la direction locale et/ou les représentants du personnel.

Dans les deux cas, il semble que le choix du cabinet passe par une mise en concurrence de deux ou trois offres de cabinets de reclassement (plutôt nationaux dans le premier cas, plutôt interrégionaux ou locaux dans le second). Les critères de choix semblent cependant peu définis. La plupart de nos interlocuteurs conviennent que, formellement, les méthodologies présentées dans leurs propositions sont relativement similaires et ne permettent que difficilement de discriminer les offres, en particulier pour des non professionnels. Elles ne seraient d'ailleurs que très rarement discutées par leurs clients potentiels qui demandent plutôt des éclaircissements que des modifications et, le cas échéant, un détail du coût unitaire de la prestation. Pour eux (mais nous n'avons rencontré aucune direction d'entreprise) le choix du cabinet pourra plutôt être influencé par :

- la surface et les moyens dont dispose le cabinet au regard du nombre potentiel de salariés à accompagner ;
- l'expérience, sectorielle ou locale, dont il peut se prévaloir ;
- la relation interpersonnelle qui s'établit ou non entre l'employeur et le représentant du cabinet (ou, pour le dire autrement, l'impression que produit le représentant du cabinet) ;
- l'intervention des représentants du personnel.

Concernant ce dernier point, tous les cabinets rencontrés mentionnent qu'ils cherchent à rencontrer les représentants du personnel, soit directement, soit à travers l'employeur, même lorsque la situation est difficile ou conflictuelle, ces derniers pouvant s'avérer des alliés décisifs tant dans le choix du cabinet que dans la conduite ultérieure de l'accompagnement.

Le prix de la prestation n'est pas nécessairement cité, et en tout cas pas en premier lieu. Il semble à cet égard que la référence de 1067 euros posée par le financement FNE serve de base minimale, réévaluable en fonction des moyens supposés de l'entreprise ou du groupe, la prestation étant plus ou moins adaptée en conséquence (notamment en termes de durée contractuelle de l'accompagnement). La plupart des cabinets considèrent par ailleurs comme normal que le prix soit pour partie fonction de résultats obtenus.

La réputation, notamment en cas de concurrence locale, jouerait également un rôle non négligeable. A cet égard, tous les cabinets rencontrés fournissent, parfois systématiquement, parfois sur demande, les références et coordonnées de contacts

relatifs à des missions d'accompagnement qu'ils ont réalisées. Aucun toutefois ne communique sur les résultats obtenus au terme de ces missions et il semble que leurs futurs clients ne les demandent pas. De fait, tous soulignent que les situations concrètes sont trop diverses et contingentes pour que ces résultats puissent être significatifs dans un cas d'espèce, toujours singulier. Plusieurs ont d'ailleurs mentionné qu'il leur était arrivé de refuser une mission au motif que, compte tenu des circonstances (climat social, caractéristiques du bassin ou des salariés, moyens à disposition…), ils ne pensaient pas pouvoir atteindre un résultat satisfaisant. Il faut toutefois observer à cet égard que, si certains ont pu refuser telle ou telle mission, d'autres l'ont nécessairement acceptée.

Au total, si l'on se souvient que les employeurs ne sont en général pas des spécialistes de la gestion des trajectoires professionnelles, il semble que, en amont de la prestation, le choix du cabinet soit livré à des déterminismes et des appréciations relativement aléatoires. Ce constat, a priori inhabituel concernant les démarches d'entreprise, attire l'attention sur l'une des caractéristiques particulières à ce marché et soulève une question que nous retrouverons dans l'appréciation des résultats obtenus.

La caractéristique du marché porte sur la relation triangulaire entre le prestataire, le client - c'est-à-dire l'entreprise qui va contracter avec le prestataire - et l'usager - c'est-à-dire le salarié bénéficiaire des prestations du cabinet. On conçoit que les points de vue de l'un et de l'autre puissent différer et que, en tout cas, l'usage attendu de la prestation puisse être différent. Ainsi, l'entreprise pourra privilégier l'effectivité de la prise en charge, à partir de critères concernant les moyens et les méthodes, tandis que le salarié serait plus vraisemblablement porté à privilégier l'efficacité de la prise en charge, selon des critères concernant ses modalités et les résultats qu'il peut en attendre.

Dans cette perspective, les critères de choix du cabinet de reclassement par l'entreprise apparaissent moins indéchiffrables. Ils répondent sans doute simplement à la conception que se fait l'employeur de la nature, de la teneur et de la portée de ses obligations et engagements, ce qui, de surcroît, induit nécessairement une assez large diversité.

La question soulevée par le constat ci-dessus, porte, quant à elle, sur la représentation du devenir des salariés licenciés pour motif économique :

- d'une part, il s'agit de salariés qui, par définition, disposaient d'un emploi stable et ne sont en rien responsables de la perte de cet emploi. La seule solution véritable consiste par conséquent en un retour à une situation au moins identique, sinon plus désirable ;
- d'autre part, le marché du travail étant ce qu'il est, il n'offre, majoritairement, que des emplois précaires, le plus souvent moins rémunérés. Ces emplois ne se situent d'ailleurs pas, en règle générale, dans le même secteur d'activité. De plus, le licenciement, lorsqu'il ne débouche pas sur une solution immédiate, reste stigmatisant, en particulier du fait du mode de sélection que pratiquent le plus souvent les entreprises dans ces circonstances (prégnance, plus ou moins objectivée, du critère de qualité professionnelle notamment). L'atteinte de la solution "légitime" apparaît par conséquent d'autant moins vraisemblable.

Ce divorce entre perspective "légitime" et perspective réelle, évoqué le plus souvent à demi-mot par nos interlocuteurs, parmi les prestataires comme au sein du SPE, justifie le flou concernant ce qu'il est nécessaire ou possible de faire, et donc ce sur quoi il serait raisonnable de s'engager, tant du point de vue de l'employeur que du prestataire.

Dans ces conditions, il est assez naturel que les cabinets de reclassement structurent leur offre autour des attentes des entreprises tout en mettant l'accent sur les aspects méthodologiques plutôt que sur le détail des résultats obtenus. Symétriquement, il n'est pas surprenant que la demande apparaisse relativement peu définie au regard des caractéristiques habituelles de la conduite de projet en entreprise.

Par le contenu du PSE

Selon les prestataires que nous avons rencontrés, il est assez peu fréquent que le choix du cabinet soit effectué très en amont du terme des procédures d'information et de consultation des représentants du personnel, ce que, par ailleurs, ils déplorent. Ce serait toutefois plus souvent le cas dans les procédures conduites par de grands groupes. Dans ces circonstances, le cabinet peut être sollicité pour intervenir sur le projet de Plan de Sauvegarde de l'Emploi, voire en élaborer une première version.

La plupart des cabinets nationaux offrent des prestations de ce type, incluant l'assistance à la communication et l'accompagnement à la conduite des procédures. En revanche, les cabinets interrégionaux et locaux seraient très rarement sollicités sur cette préparation de l'amont de leur intervention. Certains ont même précisé que, s'ils l'étaient, ils refuseraient, considérant que ce n'est ni leur métier, ni même, pour des raisons déontologiques, leur rôle.

Quel que soit le degré d'intervention des cabinets sur l'élaboration du projet de PSE, tous s'accordent sur deux points :

- le dispositif prévu au projet de PSE n'a qu'une incidence très limitée sur le déroulement concret de leur intervention ;
- les moyens prévus au PSE ont en revanche une grande importance dans la conduite ultérieure de leur mission.

Le dispositif prévu au projet de PSE peut être abordé à partir de quatre points clé : la durée d'accompagnement prévue, le cahier des charges de la prestation d'accompagnement, la définition des Offres Valables d'Emploi et les modalités de pilotage et de suivi mises en place par l'entreprise.

La durée d'accompagnement prévue au PSE fait l'objet de considérations variées, pour partie contradictoires. D'une part, elle constitue un enjeu, puisqu'elle intervient manifestement dans la détermination du coût de la prestation. D'un autre côté, elle rencontre une limite, les cabinets considérant en général qu'il arrive nécessairement un moment où ils ne peuvent plus faire grand chose de plus pour la plupart des personnes qu'ils accompagnent encore. Enfin, elle serait plus ou moins formelle puisque tous affirment qu'ils ont toujours continué à accompagner les personnes qui, à l'échéance prévue, restent activement en recherche d'emploi et en contact avec eux.

Le cahier des charges de la prestation d'accompagnement serait de fait défini par leur proposition qui, une fois approuvée après amendements éventuels, vaut contrat avec l'employeur, quel que soit son degré de formalisation dans le PSE. La plupart soulignent que ce contrat est généralement plus contraignant que ce qui est inscrit au PSE, et inclut en particulier souvent un objectif de résultat, exprimé en pourcentage de solutions identifiées au terme de l'accompagnement, sur lequel le cabinet s'engage. Cet engagement est le plus souvent compris entre 70% et 80%, étant entendu que sont généralement considérées comme des solutions identifiées les retours à l'emploi en CDI ou en CDD et CTT de 6 mois ou plus, les créations d'entreprises, les formations "qualifiantes", les projets personnels et les refus d'un nombre prédéfini d'OVE (généralement 2 ou 3). En cas de non-réalisation de l'engagement, la sanction peut consister en une prolongation de l'accompagnement ou un moindre niveau de rémunération.

La définition de l'OVE figurant au PSE est considérée comme relativement formelle, même si elle peut amener les prestataires à modifier la définition qu'eux-mêmes en proposaient dans leur offre initiale. D'une part, les cabinets observent que la plupart du temps les salariés en reclassement ne la connaissent pas et en tout cas n'y font pratiquement jamais référence. D'autre part, ils constatent que les conflits sur ce point sont rarissimes même si certains considèrent qu'en cas de définition très contraignante l'atteinte de leur objectif de résultat "*peut prendre plus de temps*". Mais, quoi qu'il en soit, c'est in fine la réalité du marché du travail local qui détermine la nature des offres qu'ils pourront recueillir et proposer.

Les modalités de pilotage et de suivi définies au PSE sont également considérées comme peu déterminantes. En effet, tous proposent de toute façon la mise en place d'une commission de suivi associant les représentants du personnel et la DDTEFP ou l'ANPE. Ils feraient même, le cas échéant, le travail de conviction nécessaire auprès de l'employeur, considérant que les représentants du personnel apportent généralement une meilleure connaissance et un regard plus réaliste sur les personnes accompagnées, facilitant ainsi la prise de décision sur les cas difficiles. Dans ce contexte, la question des modalités de fonctionnement de la commission se poserait peu en pratique.

En revanche, les moyens prévus au PSE auraient une grande importance dans la conduite ultérieure de l'accompagnement sous deux aspects principaux :

- la désincitation ou l'incitation au retour à l'emploi ;
- le budget à disposition et plus particulièrement celui consacré à la formation.

La motivation des salariés en recherche d'emploi est présentée par les cabinets comme le premier facteur de réussite d'un projet de reclassement. Dans ces conditions, les PSE prévoyant des niveaux d'indemnisation complémentaire importants ou, pire, un versement aux salariés des reliquats de budget individuel d'accompagnement ou de formation non consommés sont considérés comme particulièrement handicapants. En revanche, la capitalisation du solde d'un congé de reclassement ou des indemnités complémentaires dégressives en cas de retour à l'emploi serait un atout.

Même si de nombreuses sources de financement externes peuvent être trouvées en matière de formation (ASSEDIC, Région, Etat…), la disponibilité d'un budget autonome de formation est considérée comme essentielle. En effet, les formations

financées sur fonds publics font l'objet de nombreuses critiques concernant en particulier les restrictions sur certaines spécialités, la rigidité des procédures et des dotations, les contraintes, notamment de délais et de disponibilité, des formations des prestataires agréés, etc. Dans ces conditions, la mise à disposition d'un budget permettrait une réactivité et des marges de manœuvre bien supérieures.

Au total, le PSE, en tant qu'outil de définition et d'encadrement de la nature des prestations confiées à un cabinet de reclassement, apparaît relativement inopérant. On peut penser qu'il ne joue à cet égard qu'un rôle indirect, dans la relation qu'il peut installer entre l'employeur et les représentants du personnel au cours de son élaboration. Plus exactement, c'est lors de son élaboration que, lorsque la question du reclassement est posée, les protagonistes de la procédure d'information et de consultation vont trouver l'occasion d'amorcer une montée en compétences qui pourront être ultérieurement mobilisées au cours du processus de reclassement. Mais, en tant que tel, le PSE, s'il définit bien un ensemble de ressources mises à disposition, ne détermine sans doute que très modérément le dispositif qui sera effectivement mis en place au cours de l'accompagnement au reclassement. Ce constat est à la fois rassurant et problématique.

Rassurant, car l'analyse des PSE de notre échantillon montre que le degré de formalisation de ce dispositif est très variable et bien souvent très sommaire :

- la durée d'accompagnement par une cellule est dans la majorité des cas comprise entre 9 et 12 mois (60% des cas), mais 25% des cas proposent une durée de 6 mois au plus. La sécurisation de cette période est le plus souvent absente : les congés de reclassement ne sont utilisés que par les groupes de plus de 1000 et très généralement fixés au minimum légal (4 mois). Aucun dispositif analogue n'est proposé dans les sociétés ou groupes de moins de 1000. Les salariés concernés sont donc généralement chômeurs durant leur reconversion et coupés du collectif qui était, peu de temps auparavant encore, le leur ;
- les cellules de reclassement sont présentes dans la totalité des plans rencontrés et, pour une partie de notre échantillon, alors même qu'il n'y a pas de PSE. Mais en cas de PSE, la définition des engagements de l'employeur en termes de cahier des charges des opérations d'accompagnement à la recherche d'emploi est le plus souvent très laconique, limitée au principe de mise en place d'une cellule ;
- le principe de présentations d'OVE n'est présent que dans un nombre très limité de cas (moins de 20% des PSE) et leur définition est le plus souvent tellement large que leur consistance est sujette à caution ;
- les structures de pilotage et de suivi sont généralement évoquées, lorsqu'elles le sont, sur la base du principe d'une information plus ou moins régulière des représentants du personnel. Lorsqu'une commission de suivi est prévue, elle est conçue, dans l'écrasante majorité des cas, comme un organe consultatif.

Problématique, car il ressort de l'analyse que la définition du processus d'accompagnement des salariés licenciés relève finalement de la seule appréciation du cabinet en charge de l'opération. Il semble que les moyens associés ressortissent largement d'une logique identique. Ainsi, aucun des PSE rencontrés ne

mentionne, par exemple, un engagement de moyens, en termes de nombre de consultants prévu en fonction du nombre de salariés accompagnés. Même dans le cas des cellules conventionnées par le FNE, le nombre des consultants prévu à la convention apparaît très largement formel : d'une part la convention est établie sur la base d'un potentiel qui ne se vérifie pratiquement jamais dans les faits ; d'autre part le coût moyen apparent par jour presté de consultant varie considérablement d'une convention à l'autre (dans une proportion de 1 à 4 dans l'échantillon étudié), ce qui laisse supposer qu'il est très peu prédictif des moyens qui seront effectivement mobilisés.

On retrouve probablement ici l'une des ambiguïtés déjà relevée lors de l'examen du choix du prestataire par l'employeur : le PSE constitue un engagement unilatéral de l'employeur, dans un domaine qu'il connaît peu et où la conception qu'il peut se faire de la nature et de la portée de ses obligations est nécessairement variable. C'est fondamentalement une charge qui lui est imposée et l'adhésion de l'employeur au projet sous jacent est rien moins qu'acquise. Dès lors, il ne sera que rarement disposé à inclure dans le PSE des dispositions qui, au-delà de leurs implications financières, engageraient sa responsabilité vis-à-vis des salariés en reclassement dans des domaines qu'il n'a pas la certitude de maîtriser.

Au-delà de ces considérations, la qualité des plans dans lesquels s'insèrent les cellules de reclassement, leur capacité même à constituer un projet, diffèrent fortement d'un plan à l'autre, de même que diffèrent les ressources que les sociétés concernées peuvent allouer à ces plans. Cette inégalité de ressources ne concerne pas seulement le domaine financier même si cet aspect est fortement présent (plus de la moitié des sociétés de notre échantillon étaient en dépôt de bilan) mais concerne aussi leur connaissance des problèmes posés et des réponses possibles, comme leur capacité à manager l'ensemble du processus et pas seulement la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel. L'échantillon étudié représente d'ailleurs bien cette disparité puisqu'il couvre un spectre de sociétés allant d'une grande entreprise de la métallurgie confrontée régulièrement depuis plus de 30 ans aux restructurations et disposant des outillages, procédures internes et responsables permettant d'en assurer la gestion, à des sociétés de taille beaucoup plus modeste confrontées pour la première ou la seconde fois à ce type de problème.

L'encadrement du marché et des prestations par la DDTEFP

Lorsqu'une restructuration susceptible d'entraîner des licenciements est envisagée, il est fréquent que la DDTEFP concernée en soit informée, avant même l'annonce officielle, par l'employeur ou, plus rarement, par les représentants du personnel, et qu'un premier échange ait lieu, dont de nombreuses traces apparaissent dans les dossiers. Ce premier échange porte principalement sur le contexte de la restructuration (appartenance à un groupe, situation financière…) et le nombre et la nature des emplois menacés. Il semble toutefois assez rare qu'à ce stade les DDTEFP aient été sollicitées sur le choix d'un cabinet de reclassement.

Toutes les DDTEFP visitées disposaient cependant d'une liste de cabinets de reclassement, présents localement, et avec lesquels elles "*n'ont pas rencontré de difficulté particulière*", communiquée sur demande. En effet, toutes se défendent de

prescrire un cabinet et ont pour principe de laisser un libre choix à l'employeur, en précisant, en général, qu'il est préférable d'en solliciter plusieurs et que les représentants du personnel doivent être associés à ce choix.

Par ailleurs, l'élaboration de cahiers des charges types par le SPE est désormais en cours de réalisation ou réalisée dans l'ensemble des départements étudiés. Mais, pour la période concernant les cellules enquêtées, seule la Région AB en disposait depuis peu. Elaboré par la DRTEFP et l'ANPE, il s'agissait de "*formaliser les bonnes pratiques à mettre en œuvre durant la période d'activité de la cellule de reclassement*".

Ce cahier des charges pose notamment :

- Le principe d'une concertation et de la formalisation d'une convention de partenariat entre Cellule de Reclassement et ALE en amont du licenciement
  - un démarrage rapide de la cellule et la réalisation d'un premier bilan évaluation afin d'apporter à l'ANPE les éléments nécessaires à la construction du PAP dans les délais réglementaires impartis ;
  - un choix entre trois type d'orientations définies d'emblée : accès direct à l'emploi, parcours incluant des compléments de formation, projet de création ou reprise d'entreprise ;
  - la mise en place d'un "journal de bord" individuel permettant de formaliser une interface entre les actions de la cellule et l'ALE concernée.
- La définition des objectifs de la cellule : parvenir au maximum de reclassements au moyen :
  - d'une définition a minima de l'Offre Valable d'Emploi (OVE) : "proposition de CDI ou de CDD d'au moins 6 mois dans une qualification maîtrisée ou à venir par le biais d'une formation dans un environnement acceptable (distance kilométrique, temps de trajet) et avec une rémunération compatible avec le marché local" ;
  - d'une prise en compte de ces OVE dans la charte d'engagement avec le salarié qui devra se retrouver dans le "journal de bord" de chaque personne ;
  - d'une condition de réalisation d'une OVE : "L'OVE se concrétise au minimum par l'obtention d'un entretien de recrutement, sur une offre présentée individuellement et correspondant effectivement au profil préalablement négocié avec le candidat."
- Les grandes lignes des actions à mener :
  - au moins : l'établissement d'un bilan personnel et professionnel, l'élaboration d'un projet professionnel ou tout autre forme de projet personnel, des entretiens réguliers de suivi, des propositions d'emploi ;
  - ces propositions d'emploi doivent être distinctes de l'offre classique des ALE et des journaux.
- Les moyens mobilisés par la cellule :

- indication dès le départ des compétences des intervenants et du nombre de salariés suivis par intervenant, et les variations éventuelles selon l'avancée du travail ;
- la description des infrastructures et outils mis à disposition.

- Le principe et le rôle d'une commission de suivi :
  - sont membres "de droit" de cette commission, l'employeur, les représentants du personnel, la DDTEFP, l'ANPE et l'ASSEDIC ;
  - elle est chargée d'effectuer un suivi individuel des opérations de reclassement, de valider les projets et de trancher les éventuels litiges, regardant notamment les OVE ;
  - elle se réunit au moins une fois par mois.
- Le principe d'un bilan final
  - Comprenant a minima, un bilan statistique et nominatif, un bilan qualitatif des actions menées et des moyens mis en œuvre ;
  - Et tous les éléments utiles pour un passage de relais avec l'ANPE et l'ASSEDIC.

Ce cahier des charges constitue une référence qui a vocation à encadrer directement l'activité des cabinets prestataires en cas de mise en place d'une cellule de reclassement, conçue comme une pièce inscrite dans un dispositif plus large. Son usage interne s'est progressivement imposé à partir de la fin de l'année 2002 et constitue un premier jalon dans la conception des dispositifs spécifiques qui ont été mis en place en 2003 (dispositifs Métaux et Reclass, étudiés dans la seconde partie de cette étude, en particulier).

On voit que, sans aller jusqu'à prescrire tel ou tel prestataire, le SPE Régional a ainsi tenté de pallier les déficiences relevées dans l'encadrement effectué par les entreprises. Ce projet soulève alors deux questions :

- celle de la pertinence du dispositif proposé ;
- celle de sa diffusion, garante de l'effectivité de sa mise en œuvre.

La première question sera examinée plus en détail dans la partie suivante traitant de l'articulation des acteurs et de la conduite des opérations de reclassement elles mêmes, en particulier à la lumière des expériences des dispositifs Métaux, Reclass et Equipements. Signalons simplement ici que :

- le dispositif proposé témoigne d'une connaissance fine des insuffisances voire des dérives que peut et n'a probablement pas manqué de susciter, le défaut d'encadrement des prestations par les entreprises. En même temps, il prend manifestement en compte les objections que les cabinets de reclassement pourraient soulever, comme en témoigne notamment la définition de l'OVE qui entérine une vision du marché du travail "réaliste" (l'OVE consiste en un entretien pour un emploi modérément précaire dans des conditions d'éloignement acceptables pour un salaire normal au regard des pratiques locales). Enfin, il ménage les partenaires sociaux puisqu'il s'agit d'une référence minimale et non d'une norme ;

- ce dispositif laisse encore une place à des déclinaisons opérationnelles multiples. Ainsi, derrière cette référence commune d'un cahier des charges type, les modes d'usage font apparaître un clivage au sein même des DDTEFP qui traduit deux philosophies sous jacentes, l'une plutôt interventionniste, l'autre plus distante et respectueuse des initiatives des acteurs concernés. La première vise à la généralité, à la rationalisation des procédures et à l'exhaustivité de l'accompagnement et a donné naissance au dispositif Reclass. Elle s'inscrit dans une perspective de SPE maître d'œuvre du reclassement des licenciés économiques. La seconde s'attache à traiter le cas d'espèce, à permettre l'exception à la règle et la mise en place de moyens dédiés et a donné naissance au dispositif Métaux. Elle s'inscrit dans une perspective de SPE maître d'ouvrage du reclassement des licenciés économiques.

La question de la diffusion du modèle relève en revanche directement de la problématique d'encadrement du marché du reclassement.

La DDTEFP entretient une relation de droit avec les employeurs soumis à l'obligation de concevoir et mettre en œuvre un PSE et donc une cellule de reclassement. En effet, ses prérogatives portent sur le contrôle de la conformité du PSE et de son adéquation aux moyens dont dispose l'entreprise ou le groupe et elle dispose des moyens de sanction nécessaires en cas de manquement, les constats de carence et lettres d'observations. Cependant, l'usage plus ou moins extensif de ces moyens ne peut être séparé du contexte dans lequel il s'inscrit. Or, ce contexte est caractérisé par une situation de crise entre partenaires sociaux, l'élaboration du PSE étant intimement mêlée à la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel par l'employeur, préalable nécessaire à la notification des licenciements. Concrètement, l'émission d'un constat de carence conduit généralement à une annulation de la procédure tandis qu'une lettre d'observations pourra être utilisée par les représentants du personnel pour étayer une action en justice de nature à faire peser une menace sur le terme de la procédure. Dans ces conditions, toute action de la DDTEFP la conduit à devenir partie prenante d'une controverse dont les enjeux dépassent souvent la seule conformité du PSE, rôle qu'elle n'est pas nécessairement disposée à tenir. Par ailleurs, cette conformité s'apprécie au regard des textes en vigueur. Or, ces derniers, s'ils sont très explicites sur le déroulement de la procédure, le sont beaucoup moins sur les obligations méthodologiques de l'employeur en "*vue de faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité*". Les références normatives qui permettraient d'imposer un cahier des charges opérationnel font par conséquent largement défaut.

Nous avons vu également que les conventions FNE de cellule de reclassement ne suffisent pas à encadrer l'intervention des cabinets de reclassement et moins encore à assurer un suivi ultérieur des moyens effectivement déployés. En revanche, dans la mesure où ces conventions donnent accès à un financement, indispensable en cas de RJ/LJ, elles offrent un levier de négociation. C'est pourquoi cette référence normative de cahier des charges a été en premier lieu mobilisée dans les situations de RJ/LJ, situations où, de surcroît, l'interlocuteur n'est plus l'employeur mais l'administrateur judiciaire.

En effet, en règle générale, les administrateurs entendent se décharger entièrement des questions sociales qui ne constituent pas pour eux une priorité et que le plus souvent ils ne peuvent ni ne veulent financer. Ils ne peuvent toutefois s'exonérer de l'obligation de mise en place d'un PSE, et donc d'une cellule de reclassement, lorsque les seuils d'effectifs et de suppressions d'emplois l'exigent. Traditionnellement, ils transfèrent alors l'ensemble de la gestion des aspects sociaux à un cabinet de reclassement avec lequel ils ont l'habitude de travailler. Mais ils sont également entièrement tributaires de la DDTEFP pour financer les quelques mesures nécessairement prévues au plan. C'est ainsi que les RJ/LJ ont pu constituer récemment un champ privilégié d'expérimentation pour les DDTEFP, avec notamment une exigence de mise en concurrence des cabinets dans le cadre des RJ/LJ et l'imposition de ce cahier des charges minimal.

Au-delà, la question de la diffusion reste posée. En effet, à la différence de l'employeur qui se trouve dans une relation contractuelle de client à fournisseur avec le prestataire, la DDTEFP n'entretient pas a priori de relation privilégiée avec les cabinets de reclassement. Il n'est pas interdit de penser qu'un effet de normalisation des offres des cabinets de reclassement dans le cas de sociétés in bonis puisse résulter de la diffusion d'une référence DDTEFP, même si cette dernière ne dispose pas de la même latitude d'imposition qu'en cas de RJ/LJ. Il était probablement trop tôt pour en juger dans l'échantillon de contrats que nous avons examinés et où, si la méthode était généralement explicitée et la notion d'OVE le plus souvent présente, le degré de formalisation des actions et de la définition des moyens restait très variable. Dans tous les cas, il ne peut s'agir que d'un mouvement progressif, supposant une politique volontariste de la DDTEFP dans l'animation de la relation aux cabinets de reclassement, si possible au-delà de ceux qui travaillent habituellement avec elle dans le cadre de conventionnements.

C'est dans une démarche de ce type que s'est notamment engagée récemment la DDTEFP du département C, à partir de deux principes d'action :

- un renforcement du contrôle exercé sur l'activité des cabinets de reclassement ;
- la définition d'une offre de services du SPE en direction des cellules.

Concrètement, en amont du suivi des opérations de reclassement elles-mêmes, cette démarche s'appuie sur :

- la mise en place de groupes de travail rassemblant le SPE, l'ASSEDIC, la Banque de France et l'ensemble des cabinets de reclassement qui interviennent sur le département ;
- l'élaboration d'une "boîte à outils", dont tout ou partie est communiqué à l'entreprise lors de l'élaboration du PSE, comprenant en particulier un cahier des charges type qui précise la nature de l'engagement de l'entreprise et de la cellule dans la conduite de l'action de reclassement ;
- l'organisation de réunions régulières d'information et d'échanges entre le SPE et les cabinets de reclassement.

L'encadrement du marché et des prestations par la profession

Quantitativement, il existe un marché sur lequel les acteurs sont nombreux et l'offre paraît dynamique puisqu'il semble bien qu'en cas de restructuration plusieurs offres spontanées de prestation sont faites – y compris en cas de RJ/LJ. Qualitativement, il est cependant particulièrement difficile de se faire une idée de la diversité des offres et des prestataires. Aucun mécanisme n'existe pour éclairer les acteurs sur la qualité des prestations offertes par tel ou tel prestataire hors la présentation que peut faire le prestataire lui-même. De même, il n'y a actuellement aucun moyen de connaître les résultats obtenus, hormis la réputation, laquelle varie au gré des observateurs et des situations. De nombreux prestataires ont signalé qu'ils mettaient volontiers en contact leurs clients potentiels avec d'anciens clients, mais on mesure bien la subjectivité des appréciations ainsi obtenues et la sélection inévitable des mises en relation.

Il n'y a par ailleurs pas de définition qui fasse accord entre prestataires sur ce qu'est le rôle d'une cellule de reclassement, ni sur le contenu de chaque prestation. Il y a notamment discussion entre ceux qui définissent le travail de la cellule comme devant être exclusivement consacré à l'accompagnement du salarié et ceux qui considèrent qu'elle doit jouer un rôle d'intermédiation sur le marché du travail, la proposition d'offres d'emplois constituant l'enjeu de cette discussion. Mais, à un niveau plus fin, le contenu d'opérations élémentaires peut recevoir des définitions et des modalités opérationnelles variables. Il n'est pas très fréquent que des devis détaillés soient disponibles dans les dossiers que nous avons examinés dans les DDTEFP. Lorsqu'ils le sont, une notion aussi banale que le «bilan professionnel» peut y être décrite comme :

- « *un bilan professionnel alternant des phases individuelles et collectives [qui] doit permettre un recensement et une analyse des expériences, personnelles et professionnelles, qui devront aboutir à l'élaboration d'un projet professionnel réaliste et cohérent* »
- *« un bilan professionnel individuel, sur rendez-vous (durée 1 h 30 à 2 h). C'est surtout un bilan approfondi pour faire le point sur son projet et son avenir professionnel, préparation au stage TRE »*[7]
- Les bilans de compétences au sens propre sont parfois évoqués mais pas systématiquement, proposés.

Il y a donc une variété de réponses – et par conséquent de pratiques – à la question : « *qu'est-ce qu'un bilan professionnel* ? » Il y a, de même, une variété de réponses à la question des relations entre un bilan de compétences et un bilan professionnel, le plus gênant n'étant pas cette variété elle-même, mais le fait que les réponses semblent dépendre plus du prestataire que de la situation des salariés à reclasser. La question des rythmes de vie de la cellule, comme celle de son ingénierie, souvent mises en avant par les consultants comme des éléments essentiels dans le bon déroulement des opérations, ne sont que très rarement abordées dans les devis que nous avons examinés. Enfin, l'écart est considérable

[7] Technique de Recherche d'Emploi. Dans les deux cas évoqués ci-dessus, la proposition concerne une cellule d'une durée de 6 mois et d'un coût unitaire de 1067 euros TTC par salarié.

entre les prestations offertes par les cellules bureaux et les cellules libre service et ne dépend pas lui non plus de la réalité des problèmes de reclassement à résoudre, mais des moyens mis à disposition.[8]

A ce jour, les prestataires n'ont pu se mettre d'accord sur un label ou une charte qualité, à l'instar de ce qui existe dans le domaine de l'outplacement individuel, et ne sont généralement pas désireux d'entrer dans un processus de labellisation. La profession ne semble pas en mesure d'assurer une démarche collective en ce sens sans assistance extérieure.

[8] Anne-Lise Aucouturier, Hughes Bertrand, Nathalie Vermel, « Les cellules de reclassement, à quoi servent-elles ? » cahier travail et emploi. La documentation française. Décembre 1995, pages 175 et suivantes.

2.2. SPE, ASSEDIC, Conseil Régional, opérateurs des cellules de reclassement : des modalités d'articulation qui se cherchent

L'émergence récente de la notion de dispositif de reclassement au sein du SPE

La gestion concrète des conséquences des licenciements collectifs décidés par une entreprise ou un groupe présente trois caractéristiques principales :

- **la décentralisation**. C'est sur les acteurs concernés localement que repose la responsabilité de mettre en œuvre opérationnellement et de piloter les opérations de gestion de l'emploi qui en résultent. Dans la plupart des cas, les acteurs de terrain découvrent donc les problèmes qu'ils affrontent ;
- **l'impréparation**. Les situations de licenciements sont considérées comme des accidents ; il est donc espéré qu'elles ne surviendront pas et leur gestion n'est pas, ou faiblement, anticipée, la faiblesse de l'anticipation étant largement renforcée par l'absence de partage avec d'autres parties prenantes des anticipations des entreprises, lorsque celles-ci existent ;
- **la multiplicité des intervenants** concernés par ces opérations de gestion de l'emploi, qui relèvent de nombreuses institutions n'ayant pas a priori de raison d'entretenir des liens opérationnels entre elles dans ce domaine : Entreprise, CE, société de reclassement, DDTEFP, ANPE, ASSEDIC, AFPA…

La conjugaison de ces trois caractéristiques conduit logiquement à des processus au sein desquels les actions des différents acteurs ne sont pas coordonnées ce qui constituait de fait une situation courante pour la période couverte par notre échantillon, au moins dans deux départements.

Il est aisé de décrire ce "fonctionnement type", dans lequel chacun remplit son rôle sans souci de coordination particulier :

- l'entreprise élabore le PSE en fonction de ses moyens et de la représentation qu'elle se fait de ses obligations dans le domaine ;
- « *L'appréciation de l'inspection du travail, qui dispose de 8 jours seulement pour dresser un constat de carence, porte plus sur le nombre et la variété des mesures comprises dans le plan social que sur leur efficacité et leur adaptation aux salariés concernés* »[9] ;
- le CE, de son côté, ne cherche pas à établir de lien avec le cabinet de reclassement choisi par la direction, et encore moins à discuter un cahier des charges avec un prestataire qui lui semble être en charge de la réalisation de licenciements qu'il désapprouve ;

[9] « La mise en œuvre des plans sociaux : résultats de deux recherches » Marie Teresa PIGNONI. Premières synthèses, DARES, Août 1996.

- la présentation de la cellule de reclassement aux salariés est faite en dehors de la présence des représentants de l'ANPE et des ASSEDIC qui n'ont pas été avertis de l'événement ;
- tout au long de son existence, les liens entre la cellule et le SPE (AFPA, ANPE, DDTEFP) et l'ASSEDIC sont faibles et ponctuels, liés à la résolution de tel ou tel problème particulier ;
- il n'existe d'ailleurs pas de lieu de rencontre opérationnel des différents acteurs concernés, les réunions de la commission de suivi, convoquées tardivement et espacées dans le temps, ne réunissant qu'un faible nombre de participants, pas toujours les mêmes ;
- parallèlement, il n'existe pas de coordination au sein du SPE, ni de coordination entre les différentes ALE concernées par le dossier ;
- lors de l'arrêt des activités de la cellule, aucun contact n'a lieu entre elle et les ALE en charge des salariés dont le reclassement n'a pas abouti ou titulaires d'un contrat précaire.

Or, l'accompagnement collectif des salariés licenciés pour motif économique relève de la conduite de projet - lequel peut être qualifié comme la recherche d'une solution pour chacun des salariés accompagnés - projet soumis à quantité d'aléas individuels et événementiels, et dont la prise en charge exigera de fait le concours et l'intervention de nombreux contributeurs.

Dans ces conditions, la cellule de reclassement ne constitue, par elle-même, que l'un des éléments d'un ensemble plus vaste. On peut dès lors formuler l'hypothèse que, au-delà de l'influence des variables contextuelles, les processus de reclassement, dans le cadre des procédures collectives de licenciements économiques, tirent leur efficacité de deux sources :

- de l'efficacité de la cellule de reclassement elle-même ;
- de l'efficacité du fonctionnement du dispositif dans lequel elle s'inscrit.

L'une et l'autre ne sont pas sans lien ni interaction, mais peuvent être envisagées séparément.

- la première renvoie aux qualités intrinsèques de la cellule : son organisation, ses méthodes et rythmes de fonctionnement, le professionnalisme de ses animateurs et consultants, toutes dimensions dont la maîtrise peut être recherchée a priori à travers l'encadrement du marché ;
- la seconde tient à l'articulation de la cellule avec les autres contributeurs au processus, c'est-à-dire à la qualité des règles et procédures de coordination et, au-delà, de la coopération en situation, avec les différents acteurs qui concourent à la mise en œuvre de son objet.

La nécessité d'inscrire la cellule de reclassement dans un réseau plus large de relations et la nécessité, pour ce faire, d'envisager des modalités nouvelles d'intervention du SPE, et en premier lieu d'intervention de la DDTEFP, s'est imposée progressivement au sein du SPE des zones étudiées. La date et la nature des événements à l'origine de cette prise de conscience diffèrent selon les départements, mais toutes les démarches entreprises par les DDTEFP rencontrées partent du constat de dysfonctionnements, qui ont joué un rôle de déclencheur :

- constat d'échec d'une opération de reclassement importante dans le secteur textile dans l'un des départements de la Région AB ;
- constat d'absence de maîtrise des opérations de reclassement suite à une interpellation syndicale dans le département C ;
- constat de dysfonctionnement fort du système suite à un litige avec un cabinet de reclassement dans le département D.

C'est pourquoi, assez logiquement, les actions envisagées ont été, dans un premier temps, guidées par un souci de suivi - et de contrôle - des activités des cabinets de reclassement.

Un service public de l'emploi qui cherche à redéfinir ses missions vis-à-vis des opérateurs de cellules de reclassement

La période récente est incontestablement marquée par la volonté des acteurs publics de mieux suivre l'activité des cellules de reclassement. On assiste donc sur l'ensemble des départements étudiés à un repositionnement du SPE vis-à-vis des opérateurs des cellules ou, à tout le moins, à une réflexion engagée dans cette direction. La Région AB, confrontée à des restructurations massives depuis le début de la décennie, est celle qui a amorcé le plus tôt cette réorientation stratégique. Ici, comme ailleurs, plusieurs facteurs sont à l'origine de cette recherche d'un meilleur pilotage de l'activité des cellules.

- la récession économique intervenue en 2001 et la multiplication de plans sociaux, souvent très médiatiques, impliquant la mobilisation, plus ou moins contrainte, du SPE ;
- une revendication émanant des organisations syndicales pour souhaiter que le SPE s'implique davantage dans le fonctionnement et le suivi des cellules de reclassement vis-à-vis desquelles un sentiment de méfiance s'est installé. D'où, peut-être aussi, la préférence manifestée par les salariés et leurs représentants pour les mesures passives (primes extra légales dans le département C, droit d'option chez Composants dans le département D, etc.) comme substitut à un reclassement jugé improbable ;
- la disparition des UTR (unités techniques de reclassement) en 2001 liée à l'adoption du PARE. Cette structure permettait aux opérateurs des cellules de disposer, au sein de l'ANPE, d'un interlocuteur unique et clairement identifié avec lequel un véritable partenariat avait fini par s'instaurer. Avec la suppression de ce réseau spécialisé s'est ouverte, depuis, une période de relative opacité dans les missions que l'ANPE doit conserver vis-à-vis des cellules de reclassement. Le SPE souhaite aujourd'hui combler ce vide pour clarifier la relation de service qu'il convient d'instaurer avec les opérateurs privés, eux-mêmes souvent demandeurs d'une clarification dans la nature du partenariat à mettre en œuvre.

Ce sont les échelons déconcentrés du Ministère du Travail qui dans la plupart des départements enquêtés (à l'exception du département D) tiennent le rôle principal

dans la définition des stratégies départementales du SPE à l'égard des cabinets prestataires.

Mais quelle doit être la place effective du SPE à l'égard de la cellule de reclassement ? Nous avons pu constater une grande diversité de doctrines d'action d'un département à l'autre. Dans l'un des départements de la région AB, l'encadrement de la cellule de reclassement par le SPE prend la forme d'un contrôle étroit du travail effectué par les prestataires. Le dispositif Reclass en constitue sans doute la forme la plus aboutie. Dans le département voisin de la même région, la plate-forme installée chez Métaux repose sur une autre vision du rôle du cabinet.

Aucune conception commune de la relation public/privé ne se dégage de l'étude de ces deux plates-formes que beaucoup d'éléments opposent du point de vue du rôle dévolu au cabinet de reclassement et de sa relation aux autres acteurs publics. Si dans le cas de Métaux le cabinet de reclassement joue le rôle d'acteur pivot dans la mobilisation des acteurs intervenant sur la plate-forme, tel n'est pas le cas avec Reclass où le cabinet de reclassement n'intervient que sur un segment de l'accompagnement, l'essentiel de la plate-forme étant, en amont, animé et piloté par un SPE au service duquel travaillent les prestataires privés. En revanche, il y a bien dans ces deux cas de figure une volonté commune consistant à tout mettre en œuvre pour éviter que les salariés ne « *se retrouvent dans la nature* », comme nous l'ont dit souvent nos interlocuteurs. D'où le recours à ce concept un peu flou de plate-forme qui tente de réunir en un lieu unique, placé sous une coordination spécifique, l'ensemble des acteurs privés et publics impliqués par le reclassement de salariés pour lesquels l'Etat se substitue à l'entreprise défaillante[10].

Dans le département C, le cadre d'intervention envisagé est proche de celui rencontré dans le second département de la Région AB. L'objectif est certes d'encadrer la cellule, sans toutefois empiéter sur les prérogatives de l'entreprise et du cabinet de reclassement. L'idée générale est en fait d'engager les acteurs, publics et privés, du reclassement dans une logique de droits et de devoirs : devoir, pour la cellule, de mettre en place une ingénierie du reclassement en lien avec les dispositifs institutionnels existant sur le territoire mais droit également pour celle-ci de disposer d'une offre de services que le SPE se doit de concevoir à son endroit. L'affirmation de ces nouveaux principes d'action a également impliqué une forte mobilisation inter institutionnelle pour coordonner les services rendus par les différentes parties prenantes au reclassement. L'AFPA, l'ANPE, mais également l'ASSEDIC, voire même le Conseil régional, entendent conjuguer leurs efforts pour améliorer et coordonner leurs offres de services respectives dans une logique que l'on pourrait qualifier de « communautaire ».

Dans le département D, la position de la DDTEFP est sensiblement différente et repose sur une vision plus libérale du rôle des services de l'Etat. L'objectif consiste pour le SPE à rester dans le cadre d'une prestation de services sans faire des opérateurs privés des « auxiliaires de l'administration ». Le cabinet de reclassement aurait une sorte de délégation de pouvoir pour assurer le reclassement des salariés, à charge pour le SPE :

[10] Dans les deux cas, il s'agit de cellules mises en place dans des situations de RJ/LJ.

- de clarifier la commande passée par le biais d'un cahier des charges qu'il lui revient de définir ;
- de faire des points d'étape pour suivre l'activité du prestataire en lui laissant toutefois une large autonomie d'action.

Mais dans le département D, la relation du SPE aux cellules de reclassement ne s'inscrit toutefois pas dans la doctrine préconisée, le département ne disposant pas encore des instruments susceptibles d'assurer une gestion optimale de la relation de sous-traitance telle qu'elle est envisagée.

Ces doctrines d'action, sinon dans les faits du moins dans les souhaits, semblent dépasser la distinction conventions FNE/hors conventions FNE. Les entretiens réalisés auprès des membres du SPE (ANPE, DDTEFP) sont convergents sur un point : la nature du suivi à mettre en place ne doit pas dépendre des modes de financement de la cellule. Certes, l'existence d'une convention FNE permet aux membres du SPE, et en particulier à la DDTEFP, de disposer d'une marge de négociation plus forte vis-à-vis de l'entreprise et de la cellule. Mais pour le SPE, il conviendrait d'homogénéiser les pratiques de suivi des cellules quel que soit le financeur.

La mobilisation du SPE d'un département à l'autre prend des configurations variées. De ce point de vue, la Région AB est la seule région sur les trois zones étudiées à disposer d'une sorte de cadrage régional sur la façon d'envisager l'intervention des diverses composantes du SPE auprès des cellules de reclassement. De la même façon, l'élaboration du cahier des charges régional, qui fixe les règles du jeu entre le SPE et le cabinet prestataire, est le fruit d'une collaboration entre la direction régionale de l'ANPE et la DRTEFP. La participation de l'ANPE à ce cahier des charges est, nous semble-t-il, nécessaire, dans la mesure où cette institution dispose d'un savoir-faire en matière d'accompagnement des salariés en recherche d'emploi. Toutefois, ce cadrage régional ne signifie pas forcément qu'il faille homogénéiser les pratiques des échelons départementaux. Du reste, comme nous l'avons déjà signalé, des différences de conception quant au rôle du SPE apparaissent entre deux des DDTEFP de la Région AB.

Dans le département C, l'élaboration du cahier des charges est du ressort exclusif de la DDTEFP. Ni la DRTEFP, ni l'ANPE n'ont été associées à sa définition. Ce schéma organisationnel n'a toutefois pas suscité d'objections. En effet, ce département est caractérisé par une forte mobilisation inter institutionnelle, elle-même facilitée par le climat de confiance qui semble régner entre les différentes composantes du SPE.

Tel n'est pas le cas du département D, où les relations entre la DDTEFP et la direction départementale de l'ANPE sont tendues. Le département ne bénéficie d'aucune impulsion régionale, ni même préfectorale, pour dépasser ce blocage institutionnel bien que soit actuellement à l'étude, au niveau du SPER, une charte régionale à destination des cabinets intervenant dans les cellules de reclassement. D'où le constat d'une mobilisation du SPE qui, pour l'heure, se fait en ordre dispersé. Chaque membre du SPE intervient à une étape ou à une autre dans le fonctionnement de la cellule de reclassement mais cette mobilisation ne suffit pas à définir une stratégie départementale du SPE à l'égard des cabinets prestataires.

Outre la présence des ASSEDIC, il importe enfin de souligner l'arrivée d'un nouvel acteur dans le champ de l'accompagnement social des restructurations : Le Conseil régional. Dans tous les départements étudiés, la Région est entrée en contact avec les services de l'emploi pour envisager sa participation aux cellules de reclassement. Dans la Région AB, l'intervention du Conseil régional s'est faite notamment dans le cadre de la mise en place de plates-formes de services (en particulier pour les dispositifs Métaux et Reclass).

Dans le département D, un rapprochement s'est effectué entre l'ANPE et le Conseil régional à l'occasion de la mise en place d'une cellule de reclassement dans l'entreprise Composants. De façon relativement inattendue, une convention a même été signée entre la DRANPE et le Conseil régional à propos du dossier Composants. Cette convention aborde la plupart des thèmes qui structurent les cahiers des charges que nous avons pu étudier dans d'autres départements ou régions. A une différence près : tous ont été conçus sous l'impulsion des échelons déconcentrés du Ministère du Travail.

Au niveau de la Région du département C, des discussions sont également en cours avec la DDTEFP du département C pour analyser les modalités de redéploiement des interventions financières du Conseil régional vers les cellules de reclassement. L'aide apportée par la Région pourrait consister, en amont, à doter la cellule de reclassement de moyens financiers supplémentaires lorsque celle-ci est composée massivement de personnes dont le retour à l'emploi n'apparaît pas évident à court terme. Dans le même esprit, la contribution de la Région pourrait également intervenir, en fin de cellule, pour prolonger son activité de quelques mois et accroître ainsi les chances de reclassement des personnes les plus en difficulté par rapport au marché du travail.

Le rôle du Conseil régional, tel qu'il se dessine dans cette Région, va donc au-delà de la mise à disposition de son offre de formation. Le financement direct de la cellule de reclassement entre manifestement dans le champ des possibles. On notera avec intérêt que cette intervention est prioritairement envisagée pour les publics en difficulté. Ce positionnement confirme la volonté de certaines Régions de s'engager plus activement dans les politiques d'emploi et d'insertion, une prérogative qui pour l'heure relève des services de l'Etat (à l'exception du RMA qui relève déjà des départements), puisque seule la formation professionnelle est de la compétence des Régions. Mais il est clair qu'en matière de restructuration la relation emploi/formation, sans doute parce qu'elle est au cœur des démarches transitionnelles proposées, bouscule quelque peu cette frontière institutionnelle.

La méthodologie d'intervention mise en œuvre par le SPE : des innovations à confirmer sur le terrain

Dans les départements de notre échantillon, le SPE est actuellement dans une phase de construction d'outils, de méthodes, afin de mieux piloter l'activité des cellules de reclassement. Trois outils majeurs apparaissent : le cahier des charges élaboré par la DDTEFP, la réunion d'information collective commune pour présenter le dispositif aux salariés et la convention de collaboration entre le cabinet de reclassement et l'ANPE. L'élaboration d'un cahier des charges semble constituer, de ce point de vue, une condition nécessaire à la mission visée. Dans la plupart des

cas, ce cahier des charges définit les différents points de contact que le SPE doit avoir avec l'opérateur de la cellule tout en précisant la nature de la collaboration à nouer de façon à s'assurer de la complémentarité des prestations mises en œuvre.

Le premier temps fort de cette collaboration privé/public consiste à organiser, en amont de l'installation de la cellule, **une réunion d'information collective** pour présenter aux salariés les dispositifs indemnitaires en vigueur et la nature des services offerts par la cellule et les membres du SPE. C'est à cette occasion que les salariés prennent ou non leur décision d'adhérer à la cellule. Cette réunion d'information collective qui était obligatoire du temps des UTR, apparaît aujourd'hui moins systématique. Quand elle existe, ce qui est au demeurant souvent le cas, le contenu de cette réunion d'information collective ainsi que l'identité des intervenants varient fortement selon la taille du licenciement économique. Pour les petits licenciements, deux réunions d'informations distinctes sont organisées avec les salariés de l'entreprise : l'une avec le cabinet prestataire qui expose sa mission et sa méthode de travail, l'autre avec les ASSEDIC et l'ANPE pour présenter le PARE et le PAPND. Dans les gros licenciements (on observe que le seuil est souvent fixé à 100 personnes), la réunion d'information collective réunit en même temps les salariés et leurs représentants, le cabinet de reclassement, tous les membres du SPE (ANPE, AFPA, DDTEFP) et l'ASSEDIC de façon à ce que les salariés puissent savoir « qui fait quoi » et « qui est responsable de quoi ». La présentation d'une offre de services unifiée, qui mêle les aspects indemnisation et reclassement, est nécessaire pour que les salariés de l'entreprise n'aient pas le sentiment d'être ballottés d'une structure à une autre (cellule, AFPA, ASSEDIC, ANPE, etc.).

Notons par ailleurs que l'accès à la plupart des mesures d'aide au reclassement incluses dans les plans sociaux suppose, dans la quasi-totalité des cas, la manifestation d'une volonté d'adhésion des salariés concernés. Le schéma général de fonctionnement est donc que le plan constitue une offre qui doit, pour être matérialisée, faire l'objet d'une demande de chaque salarié concerné. Une procédure inverse (adhésion automatique du salarié sauf refus de sa part) serait probablement plus efficace, mais, en tout état de cause, la procédure choisie donne une importance particulière aux processus d'information des salariés : de leur qualité dépend la perception des salariés et de cette dernière dépendra leur adhésion effective au dispositif et aux diverses mesures auxquelles le plan leur donne droit. Dans l'échantillon analysé, un cas caricatural illustre ce propos : le plan prévoyait la mise en place d'une cellule de reclassement selon une procédure particulière : les salariés qui désiraient bénéficier de ses services devaient se faire connaître auprès du responsable des ressources humaines. La cellule n'entra jamais en activité.

Une autre pratique se répand actuellement sur l'ensemble des départements rencontrés consistant à mettre en place une **convention de collaboration** entre l'ANPE et le cabinet de reclassement, deux acteurs dont les missions sont proches mais insuffisamment articulées. La question posée est de savoir comment s'opère la complémentarité entre ces deux acteurs pour, d'une part, construire un seul et même parcours de reclassement et, d'autre part, en garantir la « traçabilité » dans l'hypothèse où le demandeur d'emploi se verrait pris en charge par l'ANPE après clôture de la cellule. C'est tout l'enjeu de cette convention. Cet outil n'est toutefois pas encore pleinement entré dans les mœurs. Dans la plupart des cas, il s'agit

d'une convention type prévue dans le cahier des charges type et reproduite sans aménagements majeurs.

Dans les départements de la Région AB, la plupart des conventions FNE/cellule de reclassement sont accompagnées d'une convention de collaboration. Dans le département D, seule une convention a été mise en place à ce jour, dans une entreprise (dispositif Composants) où la cellule n'est pas financée par l'Etat. Dans le département C, quatre conventions de collaboration sont en cours de signature et concernent exclusivement « les gros PSE ». Globalement, les conventions que nous avons pu examiner dans ces départements portent davantage sur un flux d'informations à échanger que sur la mise en commun des outils utilisés par ces deux acteurs.

On ne trouve pas, par exemple, trace dans cette convention de coopération des conditions dans lesquelles le cabinet prestataire peut être amené, voire autorisé, à utiliser les prestations offertes par l'ANPE et le SPE en général (bilan de compétences, essai en milieu de travail, SAE, AFPE, actions d'orientation/évaluation, validation des acquis de l'expérience, des projets de formation, etc.). A titre d'exemple, souvent mentionné par nos interlocuteurs, qui de l'ALE ou du prestataire doit assurer « le bilan de compétences » ; et, a fortiori, qui doit en assurer le financement lorsque l'ALE le réalise ?

Les conventions de coopération restent finalement relativement floues sur le partage du travail devant s'opérer entre le cabinet et l'ALE ainsi que sur les conditions de leur complémentarité et de leur financement. S'il y a échange d'informations, il n'y a pas à proprement parler de partenariat permettant de préciser le « qui fait quoi ». Ce point n'est précisé qu'à propos des conditions d'échange des offres d'emploi entre l'ANPE et le cabinet prestataire. Mais il serait regrettable de limiter la convention de coopération à cette seule dimension d'autant que la réalité que nous avons eu à connaître est bien plus riche dans les faits. N'aborder que la question des offres d'emploi reviendrait à minorer l'importance accordée à l'accompagnement proprement dit (voir les exemples des dispositifs Métaux, Reclass, Composants et Equipements).

Reste que, dans l'articulation à trouver entre l'ANPE et le cabinet de reclassement, deux problèmes majeurs demeurent posés au-delà de la convention :

- La coexistence, pour un seul et même salarié, d'un PAPND réalisé par les services de l'ANPE et d'un projet professionnel établi par le cabinet prestataire. Le fait d'avoir deux institutions pour définir le parcours de reclassement du salarié, y compris dans les cas où l'articulation entre ces deux acteurs est bien construite, contribue à brouiller la lisibilité du dispositif d'accompagnement ainsi que l'identité de l'acteur référent.
- L'existence de plusieurs interlocuteurs du côté de l'ANPE. La convention de coopération est souvent signée entre la cellule de reclassement et l'ALE dont dépend l'entreprise. Mais à l'inverse, la définition du PAPND doit être réalisée par l'ALE dont dépend le salarié. Il en résulte un sentiment de complexité, pour le salarié comme pour le cabinet de reclassement, qui nuit à la compréhension de la démarche d'accompagnement mise en œuvre. Tel a notamment été le cas dans le dispositif Equipements dans le département C. Au cours des premiers mois de fonctionnement de la cellule, la méthode

préconisée par la DDTEFP s'est heurtée à la résistance de certaines pratiques d'acteurs, notamment du côté de l'ANPE. Ainsi, lors des commissions de suivi, le cabinet prestataire a fait part des difficultés d'articulation rencontrées avec l'ANPE dans la gestion du dossier.

- Plusieurs interlocuteurs et divergences d'appréciation entre les différents agents mobilisés dans la procédure et les modalités de traitement des dossiers qui ont perturbé les salariés ;
- Mise en place difficile des aides à l'emploi de l'ANPE dans la mesure où il y avait deux ALE pour mettre en œuvre le dispositif : ALE du candidat et ALE dont dépend l'entreprise du candidat.

Après une intervention de la DDTEFP auprès des services de l'ANPE, la cellule dispose depuis d'un interlocuteur unique permettant d'assurer une meilleure interface entre la cellule et l'ALE. Ce léger dysfonctionnement, qui intervient dans un département où les relations inter institutionnelles s'opèrent dans un climat de confiance, confirme toutefois la difficulté qu'il y a à organiser un agencement optimal des interventions de l'ensemble des acteurs, y compris au sein même de chacune des institutions. Rapprocher le SPE de la cellule de reclassement, comme c'est le cas dans la plupart des plates-formes étudiées, ne va pas de soi et impose des coûts élevés de coordination.

Les procédures régionales qui viennent d'être décrites sont une condition nécessaire à la mobilisation du SPE en direction des opérateurs privés, mais elles ne permettent pas pour autant de déterminer, sur le terrain, un jeu d'acteurs spontanément efficace. C'est notamment le cas dans le département C. A l'inverse, dans le département D, il est clair que l'absence de cahier des charges et de convention de coopération (aux niveaux départemental et régional) explique le caractère déficient de l'accompagnement des cellules de reclassement par le SPE. Mais même dans la Région AB, région qui s'est montrée la plus déterminée pour organiser un suivi et une collaboration active entre le SPE et les opérateurs de cellules, les modes opératoires mis en place par les acteurs publics eux-mêmes, DDTEFP en tête, font l'objet de réserves :

« *Malgré nos outils d'intervention, le SPE éprouve des difficultés à gérer dans la cohérence la relation entre le secteur public et privé. Même dans la situation où la cellule de reclassement est subventionnée par l'Etat, on délègue à un opérateur privé le soin d'organiser un parcours professionnel. Mais on n'en mesure l'impact qu'au moment des commissions de suivi, précisément au stade où on ne peut plus rien réguler puisque le dispositif est engagé. On ne peut réguler qu'à la fin de la cellule, au moment de payer, mais là, c'est trop tard pour le chômeur* » (un directeur du travail).

Si l'existence d'un cahier des charges et d'une convention de collaboration ne suffit pas à assurer une gestion optimale du dispositif d'accompagnement, ces outils constituent néanmoins un cadre de référence fixant des orientations et sont à ce titre indispensables. En outre, ces éléments de procédure fournissent également un signal aux prestataires leur indiquant qu'il existe, à travers le SPE, une institution de pilotage en charge d'assurer le suivi des cellules de reclassement.

Mais il est vrai que la seule transposition des modes opératoires ne permet pas toujours de fédérer, localement, un jeu d'acteurs efficace. D'où l'émergence de nouvelles formes de coopération nouées dans le cadre d'entreprises défaillantes (RJ/LJ) à travers des dispositifs spécifiques qui s'écartent sensiblement des procédures décrites.

La mise en place des plates-formes de services : des expérimentations locales qu'il convient d'évaluer

Nous ne reviendrons pas ici sur les différentes formes organisationnelles que présentent ces plates-formes. Du reste, il est encore trop tôt pour en donner une définition un tant soit peu stabilisée. La notion de plate-forme semble recouvrir les cas de figure où l'intervention du SPE va au-delà des schémas classiques prévus par les textes pour renforcer le jeu d'acteurs et la fonction de pilotage des cellules. Ces expérimentations ont été instaurées pour répondre à des situations d'urgence, qui ont constitué un des ressorts à la forte mobilisation inter institutionnelle (dispositifs Métaux et Equipements par exemple). L'examen de ces différentes plates-formes de services est nécessaire dans la mesure où, en creux, il informe sur l'insuffisance des formes classiques d'intervention du SPE tout en traçant des voies d'avenir susceptibles de construire une intelligence collective autour des opérations de reclassement. Au-delà de la diversité des cas rapportés, il importe de relever ce qui constitue néanmoins leur orientation commune.

Rapprocher géographiquement le Service Public de l'Emploi de l'antenne de reclassement.

D'un point de vue statutaire, ce rapprochement public/privé prend souvent la forme d'une mise à disposition, dans la plate-forme, de salariés issus du SPE (dispositifs Reclass, Métaux). Ces détachements, dans un contexte de rigueur budgétaire, ne vont pas sans poser de problèmes aux institutions concernées. A travers ces plates-formes, et pour faire image, nous dirons que c'est le SPE qui va vers le salarié et non l'inverse. Concrètement, cela peut signifier des simplifications administratives pour les salariés qui n'ont plus à se déplacer d'une structure à une autre (cellule, ASSEDIC, ALE, AFPA) pour obtenir le service souhaité dans la mesure où chacune de ces institutions est représentée dans l'antenne emploi et dispose d'une sorte de délégation de pouvoir pour déclencher les mesures nécessaires au nom de son institution. A titre d'illustration, la conclusion du PAPND se fait le plus souvent au sein même de la plate-forme par l'ALE de l'entreprise désignée comme étant la référente de celle-ci (dispositifs Reclass, Métaux, Composants). Ce rapport de proximité entre acteurs publics et privés, en un lieu unique, permet, en outre, de clarifier auprès des salariés la nature de l'offre de services qui est mise à leur disposition et souvent d'accélérer le déclenchement des aides sollicitées.

Assurer une mobilisation rapide des financeurs sollicités au titre de la formation, des bilans de compétences, de l'aide à l'embauche

La mise en place d'une « conférence des financeurs » sur la plate-forme Métaux permet d'illustrer l'objectif recherché. Cette conférence des financeurs réunit, comme son nom l'indique, l'ensemble des acteurs ayant en charge le financement de la formation : ASSEDIC, Conseil régional, DDTEFP, OPCA, ANPE, AGEFIPH. Ces

conférences, animées par la cellule de reclassement, se sont déroulées une fois par semaine en la présence de l'intersyndicale qui a beaucoup contribué, par la connaissance fine des salariés de l'entreprise, à la mise en œuvre du dispositif de formation. On connaît la complexité du système français de formation professionnelle qui repose sur une pluralité de dispositifs et d'acteurs rendant malaisé l'accès à la formation professionnelle. En outre, le champ d'action de ces politiques de formation varie d'un acteur à l'autre au gré des objectifs assignés aux institutions. On peut ainsi mentionner une logique de branche pour les OPCA, une logique plus territoriale pour le Conseil régional et enfin une logique de reclassement rapide pour les ASSEDIC. L'objectif de cette conférence des financeurs visait donc à fournir aux salariés de Métaux une sorte de guichet unique de la formation pour optimiser la délivrance de ce service, responsabiliser les acteurs et fournir une réponse formation dans les plus brefs délais. En l'espace d'une année, 335 salariés, sur les 670 adhérents à la cellule, ont ainsi pu bénéficier d'une action de formation afin de faciliter leur reconversion professionnelle. Cette conférence a également eu pour objet de lever les incohérences institutionnelles propres à certains dispositifs (cas pour les ASSEDIC qui selon les régions n'homologuent pas les mêmes formations. C'est notamment le cas pour les départements de la Région AB, rattachés à deux régions distinctes, et dont relèvent les salariés de Métaux).

On retrouve des préoccupations temporelles analogues sur le dispositif Reclass ou dans le cas de l'entreprise Equipements. La mobilisation du SPE a visé dans ces deux exemples à mettre rapidement en place un processus de profilage des ex-salariés. Un premier entretien avec les salariés organise leurs parcours de reclassement à partir des problématiques rencontrées. Ce diagnostic joue comme une sorte de « filtre » et permet de regrouper les salariés de l'entreprise en fonction de leur degré de proximité à l'emploi (appui social, formation d'adaptation ou de reconversion vers un autre métier, immersion directe dans l'emploi, création d'entreprise). Les salariés sont alors orientés vers les structures adaptées à leur problématique (services sociaux, AFPA, ANPE, DDTEFP, cellule de reclassement). Cette technique du profilage, peu développée en France, est manifestement une forme d'accompagnement qui émerge dans le cadre de ces plates-formes de services.

Impliquer l'acteur syndical dans le fonctionnement de la plate-forme de services

Cette préoccupation est commune à l'ensemble des plates-formes étudiées mais c'est encore sur Métaux qu'elle s'est illustrée avec le plus d'efficacité. Le rôle de l'intersyndicale a été central tant dans la phase de démarrage de la plate-forme que dans son fonctionnement au quotidien. Concrètement la présence de l'intersyndicale a permis :

- d'imposer la nomination d'un second cabinet de reclassement ;
- d'inciter les salariés à adhérer à la cellule ;
- de favoriser le montage d'actions de formation ;
- d'inciter à la mise en place du dispositif VAE en sensibilisant les salariés aux enjeux de la démarche. A titre d'illustration, c'est l'intersyndicale qui a fourni aux ARACT un descriptif des postes de travail, dans la mesure où les

salariés, affectés de longue date à des tâches « routinisées », n'étaient pas en mesure de formaliser ce que fut la nature réelle du travail effectué.

Des cabinets prestataires au SPE dans son ensemble, tous les interlocuteurs rencontrés ont tenu à souligner la qualité du travail effectué par l'intersyndicale qui a servi de relais entre la plate-forme et les salariés et inversement.

Neutraliser les différences statutaires des adhérents à la cellule en dérogeant au droit commun

Il s'agit là d'un point important à souligner dans la mesure où le SPE, voire même le Conseil régional, au nom de l'égalité de traitement des salariés participant à la cellule, sont amenés à multiplier les exceptions à leurs propres règles de fonctionnement. Car parmi les salariés ayant accepté de participer à une cellule de reclassement, tous n'ont pas le même statut juridique et n'ont en théorie pas accès aux mêmes mesures. Ceux qui ont choisi le PARE sont demandeurs d'emploi. Ceux qui, en revanche, ont choisi le congé de conversion ou le congé de reclassement sont encore salariés de l'entreprise. Cette mixité des statuts s'est présentée dans deux des quatre situations étudiées (Composants et Métaux) et a donné lieu à une seule et même offre de service, ce qui ne peut se faire qu'en dérogeant à la règle de droit. Mais de l'aveu même de nos interlocuteurs, ces exceptions sont fréquentes et s'expliquent par l'objectif même que se fixent ces plates-formes : offrir à tous les adhérents, qu'ils soient en PARE ou en congé de conversion, une offre de services homogène qui neutralise leur différence statutaire. Fonctionner sur d'autres principes serait en outre de nature à susciter l'incompréhension, voire la méfiance des salariés à l'égard du SPE. Il faut rappeler qu'en ce qui concerne le congé de conversion, il n'ouvre pas l'accès aux mesures pour l'emploi réservées aux seuls demandeurs d'emploi. Or le choix de ce dispositif est souvent dicté par l'avantage salarial qu'il procure mais, ce faisant, il rend difficile le recours aux instruments de la politique de l'emploi alors qu'à terme, l'objectif visé est bien celui du reclassement de la personne. Cette volonté d'assurer une égalité de traitement des salariés dans l'accès aux services a eu pour conséquence un recours important aux dérogations afin d'ouvrir aux salariés en congé de conversion (ou en congé de reclassement) l'accès aux dispositifs prévus dans le cadre du PARE. La plupart des interventions de l'ANPE ont donc été conçues dans un cadre dérogatoire puisque les bilans de compétences, les stages d'accès à l'emploi (SAE), les essais en milieu de travail (EMT) ne peuvent être délivrés aux personnes ayant encore le statut de salarié. On notera, de plus, que des contrats initiatives emploi (CIE) ont été accordés alors qu'ils sont réservés aux seuls chômeurs de longue durée.

Le Conseil régional a également fait une entorse à sa réglementation puisque, dans les trois régions concernées, l'accès à leur offre de formation a été ouvert aux salariés en congé de conversion alors qu'habituellement leur intervention sur ce champ est réservée aux seuls demandeurs d'emploi.

Ces pratiques dérogatoires pourraient, bien sûr, être contestées du point de vue de l'une des missions du SPE consistant à mettre en place une politique contra sélective réservée aux chômeurs les plus éloignés de l'emploi, ce qui n'est sans doute pas le cas des salariés en congé de conversion, encore qu'il conviendrait de nuancer le propos dans certains cas. Reste que la multiplication de ces cas dérogatoires pourrait conduire à interroger les normes sur lesquelles ces politiques

de l'emploi sont conçues. Ces politiques raisonnent sur des catégories bien déterminées où seul le statut de chômeur se confond avec la situation de chômage en ignorant souvent les situations transitionnelles de personnes qui sont dans « l'entre deux ». D'où le constat qu'il n'existe pas aujourd'hui, dans l'offre de services du SPE, de mesures susceptibles de répondre à ces situations hybrides. Le pré-PARE ne constitue pas une réponse à la hauteur du problème posé car les services qui lui sont associés sont, de l'avis de tous, de trop faible consistance.

La cellule de reclassement au centre d'articulations complexes

Comme nous l'avons relevé dans l'analyse statistique présentée en première partie, le rôle joué par le SPE dans l'accompagnement des cellules de reclassement peut contribuer à expliquer les performances obtenues sur les taux d'adhésion et de reclassement des cellules. Nous souhaiterions, à présent, « utiliser » les observations que nous avons pu effectuer sur le terrain pour tenter de dégager les principales articulations problématiques qui apparaissent à l'analyse des évolutions récentes décrites ci-avant pour chacune des zones enquêtées.

Une articulation emploi - protection sociale

Ce premier niveau d'articulation peut être resitué dans les débats de nature plus politique qui ont cours actuellement et dont l'objectif vise à peser sur l'évolution des politiques de l'emploi. Il renvoie en fait à l'une des thématiques couvertes par les recommandations formulées au niveau européen ou international (OCDE, UE) concernant la nécessité de mieux articuler l'emploi et la protection sociale dans les systèmes nationaux.

Dans le champ de l'emploi, cette problématique revient à formuler des préconisations visant à favoriser « l'activation des dépenses passives ». L'idée générale repose sur le fait qu'il convient de privilégier le retour à l'emploi des chômeurs en transférant vers les politiques actives d'emploi les fonds alloués au maintien des revenus de remplacement des chômeurs. Cette proposition trouverait également sa justification économique dans la nécessité qu'il y aurait à réduire le poids de la dépense publique pour l'emploi afin de diminuer les déficits budgétaires. Cette opposition entre dépenses passives et dépenses actives a déjà fait l'objet de travaux de recherche, notamment en comparaison internationale. Les résultats obtenus conduisent à des conclusions prudentes invitant à dépasser une grille d'analyse construite sur l'opposition entre dépenses indemnitaires et dépenses pour l'emploi. Ainsi, les pays qui ont consacré une part importante de leurs ressources à la mise en place de dispositifs centrés sur le reclassement sont également ceux qui offrent aux chômeurs la meilleure protection indemnitaire (Pays-Bas, Danemark). D'où la conclusion que finalement pour assurer la mobilité professionnelle des demandeurs d'emploi il faut, au préalable, leur garantir une sécurité économique et sociale. Les constats et conclusions auxquels nous parvenons au terme de cette étude semblent accréditer cette thèse.

- La mise en place de plates-formes inter institutionnelles de services repose sur une très forte mobilisation des agents du SPE et des dispositifs d'aide à l'emploi et/ou à la formation. Voilà pourquoi, le coût de cette offre de

services va bien au-delà du coût prévu dans le cadre des interventions plus classiques du SPE (voir les cas des dispositifs Métaux et Reclass).

- Pour susciter l'adhésion des salariés aux cellules de reclassement puis les engager dans une démarche active de retour à l'emploi, il faut au préalable régler la question des revenus et de la protection indemnitaire des chômeurs. Parmi les acteurs rencontrés (SPE, ASSEDIC, cabinets de reclassement, syndicats) nombreux sont ceux à penser que la transition vers un autre emploi est une question que les salariés ne peuvent entendre tant qu'ils n'ont pas l'assurance de voir leur niveau de vie préservé. Cela ne signifie pas pour autant que la question du reclassement soit secondaire, mais elle est en revanche seconde. L'épisode du droit d'option intervenu chez Composants témoigne à sa façon de la nécessité de penser conjointement les questions de protection salariale et d'emploi. Dans un premier temps, les salariés ont préféré percevoir l'équivalent monétaire des prestations auxquelles ils avaient droit au titre de la cellule. Mais, dans un second temps, après intervention des syndicats auprès des élus du Conseil régional pour obtenir des ressources supplémentaires, les salariés ont obtenu la mise en place de la cellule de reclassement et près de 50 % d'entre eux y ont adhéré.

Mais il est vrai que ces stratégies de mobilisation active des demandeurs d'emploi se heurtent aussi à la résistance des salariés ainsi qu'à l'usage encore ambigu qui est fait de certains dispositifs institutionnels. Cela n'a rien de spécifique à la France. On sait par exemple qu'aux Pays-Bas, le régime d'invalidité en vigueur permet d'échapper aux politiques d'activation des chômeurs. Dans le cas des plates-formes étudiées, on a pu constater :

- l'importance des mesures d'âge (CASFNE) et la tendance à disqualifier le congé de conversion en l'utilisant comme un dispositif servant de portage à des mesures d'âge ;
- l'importance des régimes dérogatoires ayant ainsi conduit l'ASSEDIC à permettre aux salariés de Métaux âgés de plus de 50 ans de bénéficier du régime d'assurance-chômage qui était en vigueur avant leur licenciement de façon à leur accorder des conditions indemnitaires plus avantageuses.

Ces formes de résistance aux politiques d'activation sont toutefois compréhensibles, voire naturelles, puisqu'elles s'inscrivent dans des « cultures institutionnelles » que l'on ne peut inverser du jour au lendemain. Elles confirment aussi l'importance qu'il convient toujours d'accorder au « traitement social du chômage ».

Une articulation acteur public - acteur privé du reclassement

Ce second niveau d'articulation s'inscrit dans une perspective d'émergence possible d'un dispositif d'accompagnement des licenciements collectifs formant système. Il s'appuie sur le constat d'un enrichissement progressif de la démarche d'encadrement des activités des cabinets de reclassement par le SPE, par la mise en place de procédures et d'outils de coordination, jusqu'à atteindre à une logique de coopération entre acteurs au fil des expérimentations.

Cette évolution se retrouve en particulier dans l'investissement croissant, en dépit des problèmes matériels posés, qu'ont accepté de consentir les différentes composantes du SPE dans le cadre des plates-formes, avec notamment :

- une participation directe de la DDTEFP tout au long du processus, depuis l'élaboration et la négociation du PSE jusqu'à la supervision des opérations de reclassement, qui a partout joué un rôle d'animation ;
- la constitution d'équipes opérationnelles regroupant tous les acteurs du SPE ;
- l'inscription de ces équipes dans des systèmes intégrés autour de la cellule de reclassement.

Les quelques cas examinés montrent ainsi à quel point la transversalité a été perçue comme une exigence dans le cadre de processus de recherche de solutions pour tous et chacun des salariés concernés.

Dans ce domaine, ces expériences vont certainement très au-delà des objectifs initialement envisagés. Comme l'indique J.Y. Capul concernant l'organisation des entreprises[11], "*tout travail commun suppose la mise en place d'un ensemble de règles, conventions et routines qui définissent ce que l'on appelle la coordination, laquelle constitue, avec la division du travail entre les différentes tâches, l'une des deux exigences fondamentales et contradictoires entre elles de toute activité humaine organisée, …mais, s'il y a toujours coordination dans l'entreprise, on n'y trouve pas toujours de la coopération*" dont "*on peut mettre en évidence le caractère indéterminé, non-programmable et non-prescriptible*". Ce qui caractérise la coopération c'est ainsi "*l'ensemble des liens que construisent volontairement entre eux les agents afin de faire face à une situation nouvelle*". Or, "*le développement de la transversalité entre fonction ou entre service pose immédiatement la question de la coopération. Il s'agit de faire travailler ensemble des personnes qui n'ont aucun lien hiérarchique entre elles, qui dépendent d'autorités différentes*[12] *et qui, souvent, n'ont pas le même niveau hiérarchique*."

C'est à travers la mise à l'épreuve de situations concrètes, dont chacune des expérimentations décrites constitue un exemple, que des actions, à l'origine largement déterminées par un souci d'encadrement, en sont venues à déboucher sur le véritable enjeu de la coordination des acteurs, celui de leur coopération en situation.

Ces expériences ne préjugent toutefois pas d'une généralisation de modes d'organisation coopératifs dans l'accompagnement des licenciements économiques. En effet, si une situation considérée comme exceptionnelle peut conduire à une mobilisation suffisante pour permettre de surmonter les divergences de vues et les lacunes qui font obstacle à la transversalité recherchée, il ne peut en aller de même dans un contexte « routinisé ».

[11] « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise » J.Y.Capul. Les cahiers français n° 287

[12] Souligné par nous.

A cet égard, il n'est d'ailleurs pas certain que toutes les institutions parties prenantes aux expériences examinées souscriraient à l'idée que ces opérations peuvent être généralisées, au moins à un certain degré, tant elles ont pu répondre à des situations exceptionnelles. C'est notamment pourquoi il y a un intérêt tout particulier à en tirer quelques enseignements génériques à vocation plus universelle concernant les conditions de leur diffusion.

La première condition concerne la constitution d'un acteur "SPE" dans le domaine des restructurations. De fait, il n'y a aucune raison pour que cet acteur existe a priori en tant que tel. Il y faut donc une action volontaire qui conduise à la construction d'une culture commune à travers moments d'échanges et d'élaboration de méthodes partagées, expérimentations et retours d'expériences.

La seconde tient à l'inexistence d'un « chef d'orchestre » naturellement reconnu comme tel. Ce point est délicat dans la mesure où la question même de sa nécessité ne fait pas consensus, pas plus que l'identité de celui qui doit assumer ce rôle lorsque l'idée est acquise. A travers les expériences examinées, il apparaît manifestement que la DDTEFP est la mieux à même de tenir ce rôle : présente dès l'origine du projet de restructuration, elle dispose de la perspective la plus vaste, de la légitimité pour défendre un certain nombre de références normatives et se trouve suffisamment dégagée des contraintes opérationnelles pour les faire valoir.

La troisième condition porte sur l'articulation de l'acteur collectif SPE à la cellule de reclassement et son inscription dans le dispositif global d'accompagnement. Cette dernière dimension relève certainement, à la fois de la clarification de l'offre de services que le SPE est en mesure de proposer aux cellules de reclassement et des relations qu'il parviendra à tisser avec les cabinets de reclassement sur la base d'un contrat moral fait de droits et de devoirs.

Comme tout dispositif pérenne, le dispositif Reclass, dans l'un des départements de la Région AB, court le risque de l'institutionnalisation, tandis que la démarche engagée par le département C court celui de l'enlisement. Mais ces deux départements ont engagé, à l'initiative de la DDTEFP, une action de fond répondant globalement, nous semble-t-il, à ces trois conditions.

Une articulation système de reclassement - parties prenantes

Ce troisième niveau d'articulation n'est pas directement investigué dans cette étude.

Il apparaît en quelque sorte en creux à travers deux constats :

- les employeurs sont de fait absents des expérimentations analysées ; soit l'employeur est défaillant (cas Reclass, Métaux, Equipements), soit il est très peu présent (cas Composants)
- les représentants du personnel sont au contraire souvent présents et actifs dans ces mêmes expérimentations, mais y sont évoqués comme par exception : conflit social particulièrement dur (cas Métaux, Equipements, Composants), investissement exceptionnel (cas Métaux)

Il n'est guère possible ici d'aller très au-delà de ces constats. Mais ils suscitent néanmoins une interrogation : comment l'institution "système de reclassement"

peut-elle se stabiliser et se diffuser dans des configurations plus "ordinaires" où les parties prenantes au processus tiennent une place variable ?

Concrètement, cette question en soulève en particulier deux autres :

- A quelles conditions un tel système de reclassement peut il voir le jour dans le cas d'une société in bonis où l'employeur tiendrait toute sa place, et en particulier celle qui lui est impartie par la loi ?
- A quelles conditions une représentation active des intérêts des salariés peut-elle être garantie dans le système dans le cas d'une insuffisance ou d'une absence de représentation instituée dans l'entreprise concernée ?

Ces questions sont en partie abordées dans le projet de la DDTEFP du département C, qui vise à étendre son action, pour les plans de licenciements les plus importants, à travers une action de médiation entre partenaires sociaux et une offre de services aux cellules de reclassement, assortie d'engagements réciproques.

Une articulation "gros licenciements" - "petits licenciements"

La mise en évidence de ce dernier niveau d'articulation s'appuie sur l'analyse des différentes doctrines d'action identifiées, l'une conduisant à un encadrement étroit du travail effectué par les cabinets de reclassement, l'autre leur attribuant un rôle d'acteur pivot disposant de marges de manœuvre beaucoup moins étroites.

Sans doute, ces deux conceptions de la place et du rôle du SPE dans l'organisation des cellules de reclassement renvoient-elles à des sensibilités et à des choix politiques différents. Mais, à y regarder de plus près, ces divergences de choix organisationnel répondent également à deux situations types de restructuration :

- la première, correspondant à l'organisation prévue dans le cadre du dispositif Reclass, vise à prendre en charge des licenciements collectifs nombreux, mais impliquant chacun un nombre relativement modeste de salariés licenciés, réalisés par des entreprises petites ou moyennes en situation de redressement ou de liquidation judiciaire. Il s'agira par conséquent de licenciements économiques menés dans un contexte où les ressources, tant managériales que syndicales ou financières font pratiquement entièrement défaut. Dans ces conditions, la logique d'organisation de la prise en charge est nécessairement territoriale dans le cadre d'un dispositif pérenne ;
- la seconde, correspondant à l'organisation mise en place pour Métaux, Equipements ou Composants, vise à prendre en charge de gros licenciements, c'est-à-dire des licenciements qui présentent la double caractéristique de concerner des salariés d'entreprises qui ont des ressources (éventuellement financières mais surtout humaines) et qui réalisent un nombre de licenciements justifiant, sans discussion possible, la mise en place d'une cellule de reclassement dédiée (les chiffres avancés par les acteurs varient de 50 à 100) pour une durée définie.

Aussi, il nous semble que ces deux formes organisationnelles d'implication du SPE et d'inscription des prestataires dans le dispositif d'accompagnement ne sont pas exclusives l'une de l'autre, mais bien complémentaires, et que les sensibilités et

circonstances diverses qui leur ont donné naissance n'ont constitué que la condition de permissivité de leur mise en œuvre concrète.

2.3. Une mesure des résultats partiellement inadaptée

Les indicateurs existant

Si l'on s'en tient aux seules personnes licenciées pour motif économique et à qui le bénéfice d'une cellule de reclassement est proposé, deux critères de "performance" viennent immédiatement à l'esprit :

- le taux d'adhésion, qui exprime la proportion de salariés qui ont accepté de bénéficier des prestations offertes par la cellule parmi ceux à qui le bénéfice de ses prestations a été proposé ;
- le taux de reclassement, qui exprime la proportion de salariés reclassés au cours de l'accompagnement parmi ceux qui ont accepté de bénéficier des prestations offertes par la cellule.

Ce sont d'ailleurs deux indicateurs qui sont suivis par la DARES, laquelle publie chaque année un N° de la revue « premières informations - premières synthèses » consacré aux « dispositifs publics d'accompagnement des restructurations ». Dans le dernier numéro disponible, celui d'août 2003 consacré aux résultats de l'année 2002, la DARES donnait les indications suivantes :

- « *on peut évaluer à 39 % de l'ensemble des licenciés économiques ceux couverts par un plan social* ».
- « 13 000 personnes environ ont été prises en charge par une cellule de reclassement. Les entreprises ont signé 646 conventions, soit 36 % de plus que l'année dernière. Mais parmi les 33 500 bénéficiaires potentiels de ces conventions, 39 % ont adhéré contre 44% en 2001 ».
- Le taux de reclassement (défini comme « la proportion des bénéficiaires ayant obtenu un emploi - CDI, CDD, mission d'intérim, création d'entreprise - à la sortie du dispositif ») s'établit à 53 % des adhérents, en recul de 7 points par rapport à l'année précédente.

En croisant ces résultats avec les données d'ensemble concernant 2002 (253 000 licenciements économiques environ, 1 086 plans de sauvegarde des emplois), la situation serait donc la suivante :

- 33 500 soit 13 % des licenciés économiques pouvaient potentiellement bénéficier d'une cellule de reclassement ;
- seuls 39 % des bénéficiaires ayant choisi d'adhérer, les cellules de reclassement auraient finalement aidé 13 000 personnes soit 5 % des licenciés économiques.

Par comparaison avec notre échantillon ces données font apparaître des écarts très importants. Dans les quatre départements analysés, le nombre de DEE licenciements économiques sur la période s'établissait à 15 500 personnes, le nombre de salariés pouvant potentiellement bénéficier d'une cellule de reclassement à environ 4 400, soit 28 %, et le nombre d'adhérents à environ

2 800, soit 18 %. Surtout, le taux d'adhésion (rapport entre les adhérents potentiels et les adhérents effectifs) est de 64 %. Concernant le nombre de personnes susceptibles d'adhérer, l'écart peut s'expliquer assez largement par la prise en compte, dans notre échantillon, des cellules non conventionnées. Celles-ci ont concerné 1 970 personnes sur les 4 782 licenciés à reclasser de notre échantillon, soit 41 %. L'application de cette proportion aux données de la DARES conduirait à un nombre potentiel de salariés concernés de 22 %. Sur les mêmes bases, on trouve que la signature de 646 conventions en 2002 porte à 1 000 environ le nombre de cellules mises en place, ce qui ne surprend pas puisque la quasi-totalité des PSE est concernée par la mesure.

L'écart sur le taux d'adhésion est lui beaucoup plus difficile à expliquer même si, à l'évidence, le mode de calcul retenu conduit à une surestimation des adhérents potentiels.

Le taux d'adhésion

En l'état actuel des choses, le taux d'adhésion disponible est établi à partir des documents administratifs concernant les conventions de cellules de reclassement :

- la convention initiale, qui fait mention d'un potentiel d'adhérents en vue d'établir un budget prévisionnel sur la base duquel sera calculé un acompte de 30 à 35% à verser au prestataire
- les bordereaux individuels d'adhésion remis à la DDTEFP au terme de la cellule et qui mentionnent en particulier la situation du salarié à sa sortie de la cellule

Le taux d'adhésion ne concerne donc que les cellules conventionnées et est calculé en faisant le rapport entre les adhésions individuelles et le potentiel initial. Cependant, ce potentiel initial est établi le plus souvent sur la base des informations connues par la DDTEFP à la date de son établissement, c'est-à-dire sur la base du nombre de salariés dont le licenciement est envisagé d'une part et du nombre de préretraites totales accordées d'autre part (ASFNE, éventuellement CATS). Le potentiel d'adhérents est alors estimé par différence entre les licenciements envisagés et les préretraites accordées. Cette estimation ne tient toutefois pas compte d'un ensemble de salariés qui n'est pas susceptible d'adhérer à une cellule de reclassement :

- les reclassements préalables au sein de l'entreprise ou du groupe ;
- les salariés qui retrouvent un emploi rapidement, parfois avant le terme de leur préavis ;
- les salariés qui peuvent bénéficier à plus ou moins brève échéance d'une autre forme de préretraite (dispositif "maison") ou d'une dispense de recherche d'emploi (mesure d'âge de fait la plus utilisée à ce jour) et ne sont pas à la recherche d'un nouvel emploi. Cette dernière catégorie de salariés porte toutefois à discussion, un certain nombre d'entre eux pouvant néanmoins adhérer à la cellule.

On peut donc supposer que le taux actuellement calculé surestime le nombre réel d'adhérents potentiels et sous estime de ce fait le taux d'adhésion. Mais au-delà de ce constat, que mesure le taux d'adhésion ?

Selon les prestataires que nous avons rencontrés, les dispositions indemnitaires prévues au PSE sont un premier facteur déterminant de l'adhésion, ou non, à la cellule. Plus précisément, les PSE qui prévoient, sous une forme ou sous une autre, un choix entre des mesures d'accompagnement au reclassement et une indemnité complémentaire, ont un effet radical sur le taux d'adhésion ou l'accompagnement ultérieur. Ainsi, en particulier :

- les PSE qui prévoient une indemnité complémentaire en cas de "projet personnel" avec pour contrepartie une exclusion du dispositif d'accompagnement se traduisent par une chute drastique de l'adhésion à la cellule ;
- les PSE qui prévoient un budget individuel global d'accompagnement dont le solde non utilisé par la personne concernée est versé sous forme indemnitaire produisent le même résultat ;
- les PSE qui, dans les groupes de plus de 1000 salariés, prévoient une indemnité complémentaire en cas de non-adhésion au congé de reclassement conduisent à un renoncement quasi-systématique au congé de reclassement, alors que ce dispositif est généralement considéré comme offrant plus de souplesse et de possibilités (formation, essais en entreprises…) que le statut de chômeur (dès lors que le PSE est correctement doté).

Dans une moindre mesure, les PSE qui prévoient des conditions indemnitaires particulièrement importantes auraient également, selon certains de nos interlocuteurs, une incidence sur la décision de retour à l'emploi, notamment pour les salariés âgés, et donc sur la décision d'adhésion à la cellule. Cette dimension ne semble toutefois pas se vérifier dans notre échantillon, les plans les mieux dotés financièrement, mis en œuvre dans des filiales in bonis de grands groupes, se situant majoritairement dans le cadran B, lequel présente également le plus fort taux d'adhésion à une cellule (75%).

De ce point de vue, le taux d'adhésion mesurerait l'attractivité du plan de reclassement intégré au PSE.

Le second facteur déterminant de l'adhésion à une cellule serait directement tributaire de la date de mise en place de la cellule. Lorsque le premier contact peut être organisé avant le départ effectif des salariés licenciés, l'adhésion serait nettement favorisée. En revanche, lorsque plusieurs semaines, voire plusieurs mois, se sont écoulés entre le départ de l'entreprise et la mise en place de la cellule, les premières réunions collectives ne rassembleraient que peu de monde et les contacts individuels, dans le meilleur des cas téléphoniques, seraient relativement peu productifs.

Un troisième facteur résulte certainement de la dynamique collective des salariés concernés. De ce point de vue, il est souvent fait mention d'une influence négative

des conflits sur le taux d'adhésion. L'analyse doit cependant être affinée. Il semble que ce ne soit pas l'existence d'un conflit qui pose problème mais les modalités de son dénouement. Les situations où le licenciement est ressenti par tous comme le produit d'une machination et une injustice profonde qui, souvent, sont aussi très conflictuelles, semblent rendre l'adhésion à une cellule mise en place par l'employeur particulièrement difficile. On peut penser qu'il en va de même lorsque l'intérêt ou la consistance de l'accompagnement offert est dévalorisé ou les contraintes associées trop fortes. A l'inverse, dans un certain nombre de situations, même conflictuelles, une dynamique collective d'adhésion peut émerger, en particulier lorsqu'elle est portée par les représentants du personnel ou les syndicats. Le cas Métaux constitue à cet égard un exemple, avec un taux d'adhésion massif au terme d'un conflit particulièrement dur.

Ces deux derniers facteurs désigneraient plutôt le taux d'adhésion comme un indicateur d'efficacité du processus (capacité à créer l'adhésion au terme de l'élaboration et rapidité de mise en œuvre).

Enfin, un dernier facteur résulte de la démarche des cabinets eux-mêmes. Tous ceux que nous avons rencontrés ont tenu à réaffirmer le principe du volontariat et considèrent que leur mission ne consiste pas à forcer l'adhésion. Cette position partagée laisse toutefois sans doute place à des pratiques diversifiées, tant pour des raisons opérationnelles que financières. Dans l'un et l'autre registre, la cellule n'est en effet pas nécessairement désireuse de prendre en charge des salariés qui soit vont retrouver rapidement un emploi par eux-mêmes, soit n'en retrouveront pas ou n'en cherchent pas véritablement. Dans le premier cas, le prestataire va être amené à investir dans des entretiens et un bilan de compétence, sans valeur ajoutée manifeste pour la personne accompagnée et sans garantie d'être rémunéré pour ce travail si elle retrouve rapidement un emploi (en particulier dans le cadre des cellules conventionnées). Dans le second cas, il peut être amené à multiplier en vain les démarches et court le risque de ne pas atteindre ses objectifs de résultat (avec, là encore, une hypothèque sur sa rémunération, en particulier dans le cas de cellules conventionnées).

Dans ce cas, le taux d'adhésion mesurerait la sélectivité du cabinet de reclassement.

Au total, il apparaît que les déterminants de l'adhésion à une cellule de reclassement sont multiples et ne relèvent pas de façon prépondérante de l'action d'un acteur particulier. Le suivi et la mesure d'un taux d'adhésion à une cellule peut alors répondre à plusieurs objectifs, selon des modalités diverses en fonction du point de vue adopté. Dès lors que la prise en charge par une cellule de reclassement d'un maximum de salariés licenciés serait posée en finalité, la mesure d'un taux d'adhésion pourrait répondre à trois grands objectifs :

- mesurer la qualité du plan de reclassement intégré au PSE ;
- mesurer l'efficacité du jeu d'acteurs collectivement déployé en vue d'atteindre ce résultat ;
- mesurer la capacité du cabinet de reclassement à enregistrer un maximum d'adhésions.

Dans tous les cas, ces mesures n'ont de sens que dans le cadre d'un programme d'actions plus large visant à faciliter un jeu d'acteurs favorable à l'adhésion et une capacité des cabinets de reclassement à enregistrer des adhésions. Elles supposent également qu'un partage clair puisse être établi entre responsabilité collective et responsabilité particulière du cabinet de reclassement. Si une mesure permettant de distinguer les responsabilités collectives de celles imputables au cabinet de reclassement était recherchée, il faudrait déterminer un potentiel spécifique à la cellule et mesurer par exemple :

- le nombre de salariés licenciés susceptibles d'adhérer à une cellule ;
- le nombre de salariés licenciés avec lesquels le cabinet de reclassement a pu établir un contact ;
- le nombre de salariés adhérents à la cellule à la suite de ce contact.

D'un point de vue méthodologique, le recueil de ces informations ne peut probablement pas être envisagé avant la tenue de la première réunion de la commission de pilotage et de suivi, éventuellement actualisé au cours des réunions ultérieures. Il devrait par ailleurs être systématisé au même titre que celui des résultats au terme de la cellule.

Le taux de reclassement

La définition de la vocation d'un PSE[13] invite à appréhender la question du reclassement des salariés qui risquent de perdre leur emploi pour un motif économique à trois niveaux (cf. première partie de cette synthèse) :

- celui de l'ensemble des salariés en CDI dont le contrat de travail se trouve remis en cause ;
- celui de l'ensemble des salariés en CDI effectivement licenciés à reclasser (compte tenu des mesures de retrait du marché du travail et autres solutions) ;
- celui des seuls salariés licenciés adhérents à la cellule de reclassement.

Dans le premier cas, le taux de reclassement fournira un indicateur concernant à la fois l'évitement des licenciements et le retour à l'emploi relativement au fait générateur du licenciement, le motif économique. C'est le seul indicateur qui puisse donner une mesure de l'efficacité du dispositif de reclassement au sein du PSE bien que, dans la pratique, il soit particulièrement difficile à calculer, les mutations internes étant difficiles à appréhender hors de l'entreprise. Dans le second cas, il fournira un indicateur relativement à la dynamique du marché du travail ; dans le troisième cas il fournira un indicateur relativement au travail de la cellule.

Tous les cabinets de reclassement rencontrés conviennent que, in fine, l'objectif de la cellule est bien d'aboutir à un maximum de reclassements au moyen d'un

[13] C'est-à-dire, éviter des licenciements, en réduire le nombre, faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité.

accompagnement adapté. La mesure d'un taux de reclassement, en tant qu'indicateur d'une performance de la cellule, est par conséquent légitime, même s'il apparaît clairement que les trois niveaux d'indicateurs ci-dessus ne sont pas indépendants : les modalités de gestion des reclassements internes et de retraits du marché du travail, la dynamique du marché du travail, la gestion des adhésions, influent manifestement sur la performance potentielle.

Dès lors, la mesure d'un taux de reclassement au terme d'une cellule de reclassement soulève trois questions :

- celle de la définition de ce qu'il faut entendre par reclassement ;
- celle du moment où un jugement est porté sur la situation des personnes concernées ;
- celle de la population à laquelle il convient de rapporter les reclassements recensés.

La définition de ce qu'il faut entendre par reclassement réfère a priori à un retour à l'emploi. Cependant, la nature de cet emploi peut être très variée, depuis un emploi identique ou réputé plus satisfaisant que l'emploi perdu jusqu'à un emploi sans autre précision, quelles qu'en soient les caractéristiques. Il faut par conséquent aller au-delà et s'interroger sur les critères qui peuvent conférer à un emploi la qualité de reclassement. Or, c'est cette question déjà qui a donné naissance à la notion d'Offre Valable d'Emploi.

La notion d'offre valable d'emploi est apparue pour la première fois en 1995, dans le plan social de Chausson. Il s'agissait alors de donner une consistance au projet de reclassement, a priori peu crédible aux yeux des salariés concernés, tant en raison des caractéristiques particulières d'un grand nombre d'entre eux (licenciements massifs d'ouvriers de l'automobile, relativement âgés et anciens, pour beaucoup issus de l'immigration, dans un bassin d'emploi difficile) que de la perte totale de confiance vis-à-vis de leur employeur. La définition de l'OVE figurant dans le plan social, et matérialisant ainsi l'engagement de l'employeur, fixait un objectif de retour à une situation qui ne serait pas trop éloignée de celle qui venait d'être perdue, soit un retour à :

- une situation durable : emploi en CDI apprécié au terme de la période d'essai ;
- une situation acceptable : emploi correspondant à la qualification ou au projet professionnel de la personne considérée, à des conditions de rémunération et de distance au domicile présentant un écart modéré par rapport à la situation antérieure.

Depuis lors, cette notion s'est progressivement diffusée dans les plates-formes revendicatives des représentants du personnel et sa définition dans le plan social a régulièrement fait l'objet d'âpres discussions avec les directions. Parallèlement, les cabinets de reclassement, instruments de la mise en œuvre des engagements de l'employeur et sur lesquels ce dernier se décharge volontiers, ont été amenés à l'intégrer à leurs propres offres de services, mais en en proposant une définition sensiblement moins contraignante, ne serait que pour la rendre compatible avec l'ensemble des cellules qu'ils se proposent d'animer, et dont nous avons vu la

diversité, notamment en termes de moyens. C'est ainsi que, dans les offres des cabinets, l'OVE est très fréquemment définie comme :

- une offre d'entretien d'embauche et non plus une offre d'emploi ;
- pour un emploi d'une durée de 6 mois au moins et non plus nécessairement en CDI ;
- correspondant à la qualification reconnue du salarié concerné et non plus nécessairement à celle figurant sur ses fiches de paie antérieures ;
- à des conditions de rémunération correspondant à celles du bassin d'emploi et non plus en référence à une rémunération antérieure.

Dans cette évolution, deux glissements se sont ainsi opérés :

- un glissement d'un engagement de l'employeur vis-à-vis des salariés qu'il licencie à un engagement du cabinet de reclassement vis-à-vis des salariés qu'il accompagne, quels que soient les moyens mis à disposition par l'employeur ;
- un glissement d'une contrainte résultant d'une vision "légitime" de l'avenir professionnel des salariés licenciés pour motif économique à une contrainte résultant d'une vision "réaliste" de l'action générique d'une cellule de reclassement.

Les débats autour de l'OVE se sont encore compliqués récemment avec la reprise de cette notion dans les cahiers des charges types élaborés par les DDTEFP et qui a consacré à la fois la responsabilisation des cabinets de reclassement en lieu et place de l'employeur (notamment parce que, comme nous l'avons vu, la DDTEFP dispose d'une forte capacité de négociation en cas de RJ/LJ, situation où l'employeur est par définition absent) et la nécessité de le faire de façon "réaliste" (notamment pour en faire un outil de contrôle global de l'action qui peut être attendue, en toutes circonstances, des cabinets).

On voit que les enjeux qui entourent la notion d'OVE ne permettent pas d'en déduire une référence normative concernant la définition du reclassement. Inversement, attribuer à la notion de reclassement une définition suffisamment vaste pour les englober tous reviendrait à produire une image fort peu représentative des perspectives professionnelles véritables des salariés "reclassés".

Dans ces circonstances, il faut très certainement :

- poser une définition du reclassement en dehors de ces débats, à seule fin d'en produire une mesure statistique ;
- moduler cette notion, par exemple en différenciant des trajectoires, comme nous avons tenté de le faire à travers les catégories de retour à l'emploi stable et de trajectoires d'emploi.

Même dans cette perspective, la mesure de taux de "devenir" demeure imparfaite et tributaire des données telles qu'elles sont le plus souvent produites dans les bilans des cellules de reclassement, c'est-à-dire sans nuance qualitative. Or, il est clair, par exemple, que tous les CDI ne se valent pas : certains sont à temps très partiel, non nécessairement souhaité, ou peuvent impliquer de très fortes pertes de revenu, ou des contraintes temporelles et spatiales, qui font douter de leur

acceptabilité à terme et donc de leur pérennité. De même, les trajectoires d'emploi présentent certainement des perspectives variables. Certains CDD, ou contrats d'intérim, sont des antichambres d'emplois stables, d'autres sont des solutions très précaires et largement sans avenir. Un ensemble de situations (CDD, CTT, Formation, EMT…) qualifiées de façon identique à la fin de la cellule, peuvent induire des devenirs très divers, dont il n'est possible d'apprécier la réalité qu'a posteriori.

Ce qui est en cause ici, c'est donc aussi le moment où l'on apprécie la situation du salarié en reclassement : au moment où un événement est constaté (générant par exemple une sortie définitive de la cellule), au terme de la durée contractuelle prévue ou au terme de l'accompagnement effectif (puisque les cabinets affirment ne pas se limiter à la durée de l'accompagnement prévue pour les salariés encore activement en recherche d'emploi).

Mais c'est également un problème de méthode : le reclassement est avant tout un parcours, une transition d'un état (un travail sous CDI dans un poste supprimé) à un autre (un autre travail, pérenne ou précaire, un choix de vie, une situation d'exclusion). Cette notion de parcours renvoie à une question plus vaste qui tient à la relation entre la population concernée par le reclassement et le marché du travail. Du point de vue de la mesure d'un taux, elle soulève en particulier l'interrogation suivante : quels sont les salariés qui doivent être pris en compte dans l'évaluation d'un taux de reclassement ? Tous les salariés adhérents ou les seuls adhérents à la recherche d'un emploi ou les seuls adhérents en mesure d'en trouver un ? En effet, un certain nombre de salariés adhérents à la cellule ne sont pas véritablement à la recherche d'un emploi ; parallèlement, un certain nombre d'entre eux ne sont pas en mesure d'en retrouver un (voir notamment le cas du dispositif Métaux, où la cellule, un an après son entrée en activité, constate que 110 personnes ne présentent pas de perspective sérieuse de retour à l'emploi).

C'est notamment parce que manifestement tous les salariés confrontés à la nécessité d'opérer un reclassement ne peuvent espérer le réaliser dans les temps et avec les moyens impartis à une cellule de reclassement que les cabinets de reclassement ont introduit la notion de taux de solutions identifiées.

Le taux de solutions identifiées

Aux deux indicateurs précédents, s'ajoute un troisième, plus directement issu des offres des cabinets de reclassement, le taux de solutions identifiées. Il exprime la proportion de salariés qui ont trouvé une solution à leur problème d'emploi au cours de l'accompagnement parmi ceux qui ont accepté de bénéficier des prestations offertes par la cellule, cette solution pouvant ne pas consister en un emploi, mais résultant bien en principe d'une prestation fournie par la cellule.

La notion de solution identifiée a été adoptée progressivement par la plupart des cabinets de reclassement sous la pression croissante des exigences des entreprises, des représentants du personnel et des DDTEFP, concernant leurs engagements, principalement en termes de résultats. C'est donc une notion le plus souvent complémentaire à celle d'OVE et qui vise en premier lieu à encadrer la nature et la

portée de ces engagements et, le cas échéant, la rémunération qui y est associée. Du point de vue du cabinet de reclassement elle est porteuse d'un enjeu important qui comprend deux aspects. Le premier est celui de la maîtrise des déterminants de l'appréciation de leur propre performance. Cet enjeu comporte un aspect de communication mais, au-delà, traduit l'idée que se fait le cabinet de son propre rôle. Il est ainsi significatif de constater que différents cabinets ne donnent pas à la notion de solutions identifiées le même contenu, les écarts dans ce domaine étant similaires à ceux rencontrés dans les définitions de l'OVE. Le second enjeu est celui du financement du travail de la cellule puisque sa rémunération est de plus en plus fréquemment partiellement déterminée par l'atteinte d'un certain taux de solutions identifiées, solution qui marque l'aboutissement du travail de la cellule vis-à-vis d'un salarié donné.

La façon dont sont traitées ces questions est donc porteuse d'enjeux multiples, parmi lesquels figurent bien entendu la définition de la limite de ce qui est dû à un salarié donné et l'institution d'une éventuelle sélection à l'entrée, mais aussi la définition de la vocation de la cellule et donc de la prestation attendue de la part du cabinet.

En effet, la définition la plus souvent rencontrée dans les offres des cabinets proposera qu'un salarié soit considéré comme disposant d'une solution identifiée dès lors qu'il aura :

- retrouvé un emploi d'une durée de 6 mois au moins ;
- engagé un projet de création ou de reprise d'entreprise ;
- entamé une formation de plus de X mois ou heures ;
- opté pour un projet personnel ;
- reçu un nombre prédéterminé d'OVE (généralement 2 ou 3).

Ainsi, si le reclassement reste bien l'objectif des cellules du même nom, la notion de solution identifiée élargit sa problématique dans deux dimensions :

- celle de la perspective de retour à l'emploi et finalement de l'employabilité plutôt que du seul retour à la situation antérieure ;
- celle de la perspective de solutions hors emploi, définitives ou temporaires.

Concrètement, le premier point renvoie à des parcours de formation ou de VAE, réputés ouvrir à de nouvelles perspectives professionnelles. Là encore, il est clair que toutes les formations ne se valent pas et ne débouchent pas sur d'égales probabilités de retour à l'emploi.

Le second point renvoie aux projets personnels. Leur détail n'est qu'assez rarement explicité dans les bilans des cellules de reclassement, mais il s'agit dans une écrasante majorité de situations de retraits du marché du travail, temporaires ou définitifs. Ainsi on y relève principalement :

- des indisponibilités pour maternité ou maladie ;
- des dispenses de recherche d'emploi pour les salariés âgés ;
- des accès à une indemnisation Cotorep offrant un revenu de remplacement ;
- des choix de vie conduisant à un renoncement à la recherche d'emploi.

Il s'agit donc principalement de situation d'exclusion du marché du travail. Des états de santé particulièrement fragiles peuvent expliquer le phénomène, mais pas seulement : les salariés opèrent en situation de travail au sein de collectifs de travail donnés qui "font" avec les individus tels qu'ils sont et dans bien des cas les protègent. Les consultants animant les cellules de reclassement racontent volontiers l'histoire de tel ou tel salarié dont l'activité professionnelle s'est poursuivie sans difficulté alors qu'il ne savait pas lire, que sa mobilité était réduite, que sa vue avait considérablement baissé, etc. Au-delà des anecdotes, ces histoires rappellent que la compétence collective est "un système dynamique" : chacun des éléments y puise des ressources dans les autres et, simultanément, les alimente. « Les "objets" quotidiens traduisent des apprentissages antérieurs, suffisamment stabilisés après une phase de tâtonnement où des problèmes ont été identifiés, formalisés et des moyens d'actions élaborés »[14]. En brisant le lien entre le collectif de travail et les salariés dont les capacités professionnelles pouvaient continuer d'être employées grâce à la solidarité dudit collectif et aux petites actions quotidiennes qui permettaient de « faire avec » le handicap, le licenciement révèle brutalement une distance avec le marché du travail qui n'est pas surmontable par la simple action menée par une cellule de reclassement. En cas de handicap, une pension versée par la Cotorep peut alors être la seule voie de sortie possible, alternative à l'exclusion sociale.

Par ailleurs, les handicaps physiques ou professionnels ne constituent pas les seules causes de non-retour à l'emploi. Le licenciement économique vient aussi, en interrompant des trajectoires professionnelles, interroger les choix de vie d'un certain nombre de salariés dont le travail est un élément structurant et central. La perte soudaine et inattendue[15] d'un travail conduit donc un certain nombre d'entre eux à faire d'autres choix de vie. Interrogés sur ce sujet, les cabinets signalent le plus souvent des choix sur lesquels pèsent fortement les difficultés de retrouver un travail au-delà de 50 ans, des choix concernant l'éducation des enfants ou petits-enfants et, plus marginalement, des choix de vie tels qu'une coupure professionnelle ou la reprise d'études longues.

Ce qui est en jeu ici, c'est la question de l'organisation des transitions et du rôle des cellules de reclassements dans leur organisation. A un extrême il s'agit d'organiser les dispositifs qui permettent d'apporter aux salariés l'assistance dont ils ont besoin quand cette assistance va au-delà de ce qu'une cellule de reclassement peut apporter dans son fonctionnement courant. A l'autre extrême, il faut statuer sur les droits et devoirs de ceux qui décident de se retirer temporairement ou définitivement du marché du travail.

Au terme de cette rapide revue, il nous semble qu'il faut distinguer la nature des indicateurs pertinents du point de vue du suivi statistique du devenir des salariés victimes des procédures collectives de licenciement économique, de la nature des

[14] « Gérer le travail par la compétence ». Marie Christine Combes, Pascal Hughetto, la lettre du GIPMIS – N°22 – septembre 2004.

[15] Les quelques semaines ou mois qui s'écoulent entre l'annonce du projet de licenciement et la réception de la lettre de licenciement constituent une période d'incertitude, le nom des salariés concernés n'étant pas, conformément au droit, connus. Le temps qui sépare la notification du licenciement de la période de non travail est lui extrêmement court.

indicateurs pertinents dans le cadre du pilotage des cellules de reclassement et de l'encadrement des prestations des cabinets de reclassement. Dans le premier cas, il sera question de qualifier des situations à un certain nombre d'échéances données, dans le second de suivre et d'évaluer, tout au long de la durée de l'accompagnement, la qualité des solutions trouvées.

Le premier objectif relève d'un outillage statistique stabilisé à vocation générique. Son élaboration fait l'objet d'une démarche engagée par la DARES et devrait donc également viser à définir un cadre normatif.

Le second ne peut échapper à la subjectivité et à la spécificité des situations particulières. Il met en jeu l'ensemble des dimensions examinées ci-dessus, de la question de la rémunération des cabinets jusqu'à celle de l'évaluation des résultats obtenus collectivement. Plus que des outils de mesure, il s'agirait alors de concevoir des outils de gestion, au sens d'outils d'objectivation et d'aide à l'élaboration d'un point de vue partagé et à la décision.

Cette distinction nous semble trouver un début d'illustration dans l'évolution des modes de rémunération des cabinets prestataires au cours de la période récente par les DDTEFP des zones étudiées. Ainsi, notamment depuis le relèvement du niveau de contribution de l'Etat au financement de la cellule en cas de RJ/LJ, on assiste à une tendance convergente consistant à introduire un système d'intéressement aux résultats. L'introduction du principe du paiement aux résultats est une pratique que le SPE français a peu développée par rapport à ses homologues étrangers. Cette évolution apparaît positive dans la mesure où elle place le commanditaire, en l'occurrence le SPE, dans l'obligation de définir la nature des objectifs qu'il fixe aux cabinets prestataires. Cependant, et compte tenu des risques non négligeables d'écrémage des publics que cette pratique peut contribuer à développer, il importe que cette nouvelle politique tarifaire fasse l'objet d'évaluation, partout où elle est pratiquée, pour en mesurer les effets sur les formes de prise en charge des salariés licenciés.

Mais qu'est ce qu'un résultat ? Telle est la question à laquelle sont confrontés aujourd'hui les DDTEFP et les opérateurs privés. Il est clair, au vu de l'examen des cahiers des charges, qu'à la notion d'OVE sont venus s'ajouter de nouveaux indicateurs témoignant de la difficulté à définir pleinement les missions dévolues aux cellules de reclassement et donc les objectifs assignés aux prestataires qui y participent. Logique d'appariement ou logique de gestion des transitions professionnelles ? Tel semble être l'un des termes du dilemme. Car selon la logique retenue, les instruments diffèrent (recherche de CDI ou de CDD pour les personnes directement employables versus mise en place de VAE et de parcours de formation pour les personnes nécessitant un complément de formation ou une reconversion professionnelle). L'état d'avancement de la réflexion sur cette question est cependant inégal selon les départements.

- Dans le département D, le relèvement du niveau de contribution de l'Etat (de 1067 euros à 2000 euros par adhérent) n'a pas donné lieu à une modification des pratiques tarifaires du département.
- Dans la Région AB, le montant de la part variable introduite à l'occasion du relèvement du taux dépend en premier lieu du taux de reclassement (CDI, CDD de plus de six mois, création d'entreprise, VAE, salarié ayant bénéficié

du nombre d'OVE prévu) et, secondairement, de l'ampleur des moyens mobilisés par le prestataire. On notera qu'est incorporée dans la notion de reclassement la VAE dont la logique d'action renvoie moins à un impératif de reclassement immédiat qu'à une problématique de transition professionnelle dont l'effet bénéfique sur le marché du travail peut être différé dans le temps. De même est incluse la présentation du nombre prévu d'OVE, qui ne traduit pas un reclassement mais au contraire une exclusion du dispositif après que le cabinet a rempli ses engagements. Mais il inclut par ailleurs une reconnaissance de l'ampleur des moyens mobilisés. Ce système reste toutefois encore assez largement inscrit dans une logique tarifaire homogène (cohérente dans le cadre du dispositif Reclass, puisque les cabinets sont principalement mobilisés sur le placement).

- Dans le département C, c'est en travaillant en lien étroit avec les opérateurs de cellules que la DDTEFP a été amenée à infléchir sa position sur la nature du résultat attendu. Ainsi, la DDTEFP intègre dans son mode de calcul le concept d'accompagnement effectif, en le distinguant (y compris financièrement) du reclassement effectif. Les cabinets avaient en effet insisté sur la nécessité de ne pas minorer l'importance qu'il convient d'accorder aux démarches d'accompagnement, notamment en direction des personnes pour lesquelles le retour à l'emploi ne peut être envisagé immédiatement (pour des raisons tenant au degré d'employabilité du salarié mais également dans les cas nombreux où le deuil de l'emploi perdu est délicat à faire). Cette réhabilitation de l'accompagnement permet en outre d'éviter les effets d'écrémage pouvant conduire un prestataire, uniquement rémunéré au reclassement, à sélectionner les salariés les plus proches de l'emploi en renvoyant les autres salariés vers le SPE.

Concrètement, le taux pivot est de 25 % du montant proposé par le cabinet de reclassement. Il varie en fonction de critères de pondération, lesquels renvoient eux-mêmes à des indicateurs permettant d'objectiver le taux final accordé. Il existe six critères de pondération : situation économique de l'entreprise, taille de l'entreprise, catégories socioprofessionnelles concernées par le PSE, qualité du PSE (critères de licenciement, adéquation des mesures avec la population concernée, respect du cahier des charges de la DDTEFP par le cabinet, négociation du cahier des charges du cabinet avec les représentants du personnel et avis du CE), bassin d'emploi, secteur d'activité.

Ce taux détermine le montant accordé pour chaque salarié ayant effectivement bénéficié d'un accompagnement par le cabinet de reclassement. Ce montant peut être augmenté à hauteur de 50 % et dans la limite de 2000 euros pour chaque salarié suivi et effectivement reclassé[16]. Comme le précise la DDTEFP, cette formule « *doit permettre d'assurer :*

- *un accompagnement personnalisé pour tout adhérent à la cellule, indépendamment d'une obligation de résultat, ceci pour tenir compte des difficultés de certains publics ;*

[16] Dans les entreprises en RJ/LJ, le taux résultant de l'application de la grille de critères ne sera pas calculé à partir du prix du consultant mais à partir du tarif forfaitaire de 2000 euros.

- *un intéressement de l'entreprise au reclassement effectif des salariés ».*

On voit que, dans ce dernier système, le nombre des variables retenues conduit à poser un diagnostic préalable et autorise une discussion sur la nature des problèmes relatifs à une prestation particulière. Il permettrait également d'envisager des modalités de prises en charge de cas d'espèce qui ne relèveraient pas d'une simple action de placement. Ce faisant, il incite à l'objectivation des situations, à la discussion des modalités de traitement les mieux adaptées, et, finalement, à la prise de décision la plus avisée dès lors que l'ensemble des intérêts en présence est représenté.

➔ *Analyses locales*

3. Deux des départements de la Région AB

3.1. Une forte mobilisation du SPE autour des cellules de reclassement

La Région AB se caractérise par une volonté forte des acteurs publics de mettre en place un système de pilotage permettant de suivre l'activité des cabinets de reclassement qui interviennent dans le cadre des plans sociaux. L'implication financière de l'Etat par le biais du FNE détermine largement l'ampleur du pilotage et du suivi ainsi réalisés. Dans le cas des sociétés in bonis, l'encadrement de la cellule de reclassement par le SPE est de bien plus faible ampleur que dans le cadre des cellules mises en place consécutivement à des RJ/LJ, où là, le FNE assure une prise en charge intégrale des coûts de fonctionnement, toutefois plafonnée à 2000 euros TTC par adhérent. Il est clair que le SPE ne dispose pas du même pouvoir d'influence auprès du cabinet de reclassement lorsque le plan social prévoit le financement par l'entreprise de la cellule de reclassement. Dans ce cas de figure, les relations avec le SPE se font au gré des sollicitations émises par le cabinet de reclassement, sollicitations auxquelles l'ANPE, l'Assedic, et la DDTEFP répondent le plus souvent favorablement aux dires des cabinets de reclassement rencontrés. Du reste, pour les entreprises in bonis, le suivi statistique du reclassement et de l'activité déployée par la cellule de reclassement ne sont pas systématiquement effectués par la DDTEFP. À l'inverse, lorsque le FNE assure le financement d'une partie ou de la totalité du coût de la cellule, un suivi statistique est systématiquement organisé. Dans cette région, le rôle des DDTEFP apparaît central dans la dynamique d'animation mise en place pour parvenir à doter le SPE d'une capacité d'encadrement des cellules de reclassement. Cette capacité d'encadrement repose sur la maîtrise des opérations de reclassement déléguées aux opérateurs externes. C'est dans cet esprit qu'un certain nombre de textes réglementaires internes à la région sont venus préciser la place et le rôle du SPE lors des plans de sauvegarde de l'emploi.

La convention tripartite adoptée dans le cadre du PARE

C'est l'adoption du PARE en 2001 par les partenaires sociaux qui a été le premier élément déclencheur de cette volonté de mieux articuler les interventions des différents acteurs engagés dans des opérations de restructuration. Le PARE a donné lieu, comme dans toutes les régions d'ailleurs, à la signature d'une convention tripartite – Etat, Conseil régional, Assedic. L'objectif de cette convention vise à structurer une offre de formation qui, avec le PARE, a introduit les Assedic dans le champ de la formation professionnelle. Dans la Région AB, cette convention tripartite a donné lieu à la mise en place d'une Commission Formation des Demandeurs d'Emploi qui engage les signataires (Etat, Conseil régional, Assedic) « à formaliser dans un document commun, les modalités de leurs interventions complémentaires à l'occasion de la mise en œuvre, sur les territoires de la région, des plans de sauvegarde de l'emploi qui doivent accompagner les licenciements

économiques assortis souvent de fermetures de sites industriels ». Cette convention précise également le rôle du SPE :

- Pour la DDTEFP, coordonner sur le territoire les interventions d'accompagnement des plans de sauvegarde de l'emploi avec l'ANPE et l'AFPA.
- Au-delà du PARE, il est dit que l'ANPE doit être tout particulièrement mobilisée pour assurer l'accompagnement des salariés concernés par des procédures de liquidation ou de redressement judiciaire. Son rôle consiste en particulier à :
  - analyser, dès l'annonce des plans de licenciements, les capacités de reclassement dans le bassin d'emploi ;
  - participer aux informations collectives en co-animation avec les Assedic à destination des salariés licenciés ;
  - participer aux reclassements des salariés, en identifiant une équipe de référents intervenant sur site ou en agence locale.
- En ce qui concerne l'AFPA, l'association doit « mobiliser l'ensemble de sa gamme de services : l'orientation professionnelle, la définition de parcours de formation, l'ingénierie de formation, la validation des acquis de l'expérience » en vue de favoriser le reclassement des salariés licenciés.

Quant aux Assedic, la Commission Formation des Demandeurs d'Emploi précise qu'elles n'interviennent que sur demande expresse de la DDTEFP pour contribuer à l'accompagnement d'un PSE. Mais elles sont également censées participer aux informations collectives au sein des entreprises afin de présenter aux salariés les différents dispositifs offerts aux demandeurs d'emploi et susceptibles de les intéresser (PARE, PARE anticipé pendant la période de préavis, congé de conversion, préretraite FNE, …).

Cette description des fonctions allouées à chacun des acteurs est censée fournir une sorte d'accord-cadre minimal qui dans la pratique peut faire l'objet d'aménagements comme nous le verrons dans les cas de Métaux ou du dispositif Reclass. Dans ces deux cas de figure, et plus encore dans le cas de Métaux, le rôle de l'Assedic n'est pas à négliger dans la prise en charge financière des parcours de formation des ex- salariés. L'enjeu a consisté à éviter des ruptures de formation pour les personnes dont le statut allait passer de salariés à demandeurs d'emploi lors de la fin du congé de conversion. L'intérêt de cette commission, instaurée dans le cadre du PARE, est qu'elle a permis, semble-t-il, de fixer un cadre politique pour mobiliser et sensibiliser les acteurs publics (Conseil régional, Assedic, ANPE, AFPA, DDTEFP), et développer des formes de coordination susceptibles d'améliorer la qualité de l'accompagnement mis en place pour les salariés licenciés.

Un cahier des charges régional pour encadrer l'activité des cellules de reclassement

Ce cahier des charges type élaboré par l'échelon régional de l'ANPE et la DRTEFP vise cette fois-ci à définir les règles du jeu entre les acteurs privés, les cabinets de reclassement et le service public de l'emploi. Il cherche, en particulier, à préciser les attributions respectives de l'ANPE et de la cellule de reclassement dans la construction et le suivi du parcours de réinsertion des salariés licenciés. Les conditions de la collaboration entre la cellule de reclassement et l'ANPE doivent donner lieu à la formalisation d'une convention de partenariat ALE/cellule de reclassement, que nous verrons plus tard afin de s'assurer que la complémentarité entre les prestations de la cellule et celles mises en œuvre par l'ANPE soit assurée. La charte précise :

- La nature du service rendu par la cellule : il est dit que l'objectif de la cellule est de parvenir au maximum de reclassements. La cellule est donc placée dans une logique d'appariement et non de transition sur le marché du travail d'où l'importance accordée au nombre d'offres valables d'emploi en en donnant une « définition à minima » : proposition de CDI ou de CDD d'au moins six mois dans une qualification maîtrisée ou à venir, par le biais d'une formation, dans un environnement acceptable et avec une rémunération compatible avec le marché local.
- La nature des actions à mener : établissement d'un bilan puis d'un projet professionnel, mise en place d'entretiens réguliers de suivi, propositions d'emploi. Par rapport à l'articulation à mettre en place avec l'ALE dans le cadre du PARE, il est dit dans cette charte que l'acte fondateur du PAP relève du cabinet de reclassement chargé de mettre en place "un premier bilan évaluation afin d'apporter les éléments pour que l'ANPE puisse construire le Plan d'action personnalisé (PAP)". La charte prévoit également l'obligation de mettre en place une commission de suivi permettant au SPE de suivre l'activité de la cellule et d'assurer une meilleure traçabilité des demandeurs d'emploi notamment pour ceux qui, au terme de la cellule, rejoindront l'ANPE faute d'avoir trouvé un emploi. Les membres de droit de la commission de suivi sont les chefs d'entreprise ou l'administrateur judiciaire le cas échéant, la cellule de reclassement, les représentants des salariés, la DDTEFP, l'ALE chargée du suivi du plan social et l'Assedic. L'AFPA peut être invitée à ces commissions de suivi en tant que partenaire du SPE. La commission doit se réunir au moins une fois par mois pour examiner l'avancement du travail de la cellule sur la base d'éléments statistiques et nominatifs, puis un bilan final doit être remis aux divers membres du SPE. Il comprend, outre ces éléments de bilan, tous les éléments utiles pour « un passage de relais avec l'ANPE et l'Assedic, afin de permettre un suivi satisfaisant de chaque personne accompagnée, le travail fait par la cellule devant pouvoir être capitalisé par l'ANPE à destination des personnes restant à reclasser ».

Depuis 2004, ce cahier des charges a été légèrement modifié pour prendre en compte le relèvement des taux de prise en charge des cellules de reclassement par le FNE. Il s'agit en fait d'introduire un système d'intéressement aux résultats.

Grille des modalités de financement par l'Etat des cellules de reclassement

Taux de reclassement (CDI ; CDD et CTT >6 mois, VAE aboutie, création d'entreprise, salarié ayant bénéficié du nb d'OVE prévu)	Moyens mobilisés normaux (respect des obligations du cahier des charges) en euros	Mêmes moyens mais sur une période de suivi prolongée.	Moyens exceptionnels ou conditions particulières
> 60%	1500 E	1750.E	2 000 E
< ou= à 60%	1067,14 E	1250 E	1500 E

Source : DDTEFP

Le taux réglementaire de la prise en charge de la cellule est passé de 1067 euros TTC par adhérant à 2000 euros TTC. La région a profité de l'occasion pour modifier sa politique tarifaire qui incorpore dans la rétribution des prestataires une partie fixe correspondant à l'ancien barème (1067 euros) et une partie variable, le tout pouvant atteindre le montant du nouveau barème (soit au total 2000 euros). Le montant de la part variable dépend en premier lieu du taux de reclassement et en second lieu de l'ampleur des moyens mobilisés par le prestataire dans le cadre de la cellule. On notera avec intérêt qu'est incorporée dans le calcul du taux de reclassement une validation des acquis de l'expérience aboutie, un outil qui renvoie moins à une problématique d'appariement immédiat qu'à une logique de transition professionnelle dont l'effet bénéfique sur le marché du travail peut être différé dans le temps. Même si l'on retient cette définition extensive du reclassement, qui à bien des égards apparaît pertinente, il faut néanmoins mentionner que, dans le cas de Métaux par exemple, les salariés licenciés n'étaient pas prédisposés à intégrer spontanément cette culture de la mobilité et du changement[17].

Le partage du travail entre le cabinet de reclassement et l'ALE : la convention de coopération

Cette « pièce » administrative prévue dans le cahier des charges régional des cellules de reclassement vise à coordonner le travail de l'ALE et celui du cabinet prestataire retenu dans l'opération de reclassement en définissant les fonctions dévolues à chacun. Car il peut y avoir en la matière confusion. En effet, le salarié licencié, dès lors qu'il est inscrit comme demandeur d'emploi, relève du droit commun et doit à ce titre s'engager dans un PAP, projet d'action personnalisé, mis

[17] Le cahier des charges réalisé par la DDTEFP pour la mise en place de la cellule de reclassement de Métaux a du reste pointé les multiples obstacles au reclassement qu'allait rencontrer le cabinet prestataire dans l'exercice de sa mission compte tenu des caractéristiques du personnel et de l'entreprise : vieillissement physique accentué par les conditions de travail, absence de formation initiale et continue, forte technicité sans équivalent dans le bassin, travail posté, statut social avantageux, mobilité géographique limitée, choc psychologique aggravé par un fort scepticisme en référence aux conséquences des crises antérieures dans d'autres secteurs d'activités structurants pour la région.

en œuvre par l'ANPE. Or, les prérogatives fixées au cabinet prestataire pour assurer le retour à l'emploi des ex-salariés reposent sur la mobilisation de concepts, d'outils qui peuvent parfois faire doublon avec ceux que l'agence utilise dans le cadre de sa propre offre de services. L'idée même de définir un projet professionnel est commune aux deux institutions notamment, côté ANPE, depuis la mise en place du PARE qui repose étroitement sur ce concept de suivi individualisé des demandeurs d'emploi. Toute la question est donc de savoir comment s'opère la complémentarité entre ces deux acteurs, d'une part pour construire un seul et même parcours de reclassement et d'autre part pour en améliorer la traçabilité dans le cas où le demandeur d'emploi se verrait pris en charge par l'ANPE après clôture de la cellule. C'est en partie l'objectif de cette convention de coopération qui fixe les règles du jeu entre l'ANPE dont dépend l'entreprise ayant procédé aux licenciements, et le cabinet prestataire en charge du fonctionnement de la cellule.

La convention de coopération

Préambule
(…) Le suivi par la cellule de reclassement des salariés licenciés ne libère pas l'ANPE de ses obligations dans le cadre du Programme d'Action Personnalisé (PAP). L'ANPE et la cellule cherchent à renforcer mutuellement leurs actions.

- L'adhérent ou le demandeur d'emploi doivent être actifs dans leur recherche d'emploi et répondre aux convocations des services de l'ANPE. L'ALE dont dépend le bénéficiaire élabore un PAP lors d'un entretien approfondi avec l'adhérent au PARE/PAP.
- L'ALE et la cellule de reclassement s'engagent à s'informer mutuellement des différentes étapes du parcours d'insertion des salariés. Pour faciliter la mise en commun et le suivi du salarié licencié, les deux parties conviennent d'utiliser un document type « journal de bord ». Ce dossier accompagnera le salarié dans son parcours d'insertion. Ce dossier sera remis au salarié licencié par la cellule de reclassement et sera utilisé par l'ALE pour l'élaboration du PAP et son actualisation.
- En tant que de besoin, l'ANPE instruit les dossiers de formation. Les formations sont financées par l'entreprise via les fonds mis à disposition dans le cadre du PSE ou par l'ASSEDIC, ou encore par les dispositifs de formation de droit commun. En tant que de besoin, l'ANPE s'engage à former la cellule de reclassement à la connaissance des différents dispositifs de formation et à maîtriser l'information de l'offre de formation en cours, répondant aux besoins des personnes concernées.
- L'ANPE met à disposition de la cellule l'ensemble de ses offres par le biais de l'accès à *Anpe.fr*. Pour effectuer une mise en relation sur une offre d'emploi, l'ancien salarié s'adresse à l'ALE, soit directement soit par l'intermédiaire de la cellule de reclassement, avec les coordonnées de l'offre d'emploi. La cellule de reclassement s'engage à transmettre à l'ANPE les offres d'emploi qu'elle aurait recueillies ou à sa connaissance pouvant correspondre aux profils des anciens

salariés concernés. Ces offres d'emploi seront mises à disposition exclusive du personnel concerné de l'entreprise. En cas de non-satisfaction, elles pourront faire l'objet d'un traitement au profit de l'ensemble des demandeurs d'emploi.

Mais cette convention porte davantage sur un flux d'informations à échanger que sur la mise en commun des outils utilisés par ces deux acteurs. On ne trouve, par exemple, pas trace dans cette convention de coopération des conditions dans lesquelles le cabinet prestataire peut être amené à utiliser les prestations offertes par l'ANPE et le SPE en général (bilan de compétence, essai en milieu de travail, actions d'orientation/évaluation, validation des acquis de l'expérience, etc.). À titre d'exemple, qui de l'ALE ou du prestataire doit assurer « le bilan de compétence » et qui, a fortiori, en assure le financement ?

Cette convention de coopération reste finalement relativement floue sur le partage du travail devant s'opérer entre le cabinet et l'ALE ainsi que sur les conditions de leur complémentarité. S'il y a échanges d'informations, il n'y a pas à proprement parler de partenariat permettant de préciser le « qui fait quoi ». D'où, sans doute, l'importance accordée à la circulation de l'information pour que chacun des acteurs puisse à tout le moins s'ajuster a posteriori aux démarches déclenchées par l'un d'entre eux.

A la lecture de ces différents documents deux questions émergent :

- Le champ d'action de ces notes internes est mal défini : le cahier des charges régional vise-t-il l'ensemble des entreprises ayant mis en place un PSE, ou plus particulièrement celles qui ont conclu dans ce cadre une convention avec le FNE, voire uniquement les entreprises en RJ/LJ dont la cellule de reclassement est entièrement financée par l'Etat ?
- Quelle est la portée opérationnelle de ces documents ? Ont-ils force de loi dans la réalité ?

Sur le premier point, il est clair que l'application de la charte ainsi que la conclusion d'une convention de collaboration sont beaucoup plus fréquents dans les cas où le financement du plan social fait l'objet d'une convention avec le FNE. A fortiori, lorsque l'entreprise est défaillante, il est évident que les pouvoirs publics à travers la DDTEFP disposent d'un droit de regard beaucoup moins contestable puisqu'ils se substituent à l'entreprise dans le financement de la cellule de reclassement.

L'observation des pratiques mises en œuvre par les cabinets de reclassement fait apparaître deux constats :

- Y compris dans les cas d'entreprises in bonis, il peut s'établir entre les prestataires et le SPE, même si c'est loin d'être la règle, des points de contacts informels qui permettent à l'ANPE et à la DDTEFP :
  - d'être informé de la mise en place d'une antenne emploi car le plus souvent le cabinet prestataire fait appel à l'ANPE et à l'Assedic pour présenter aux salariés licenciés le système indemnitaire et les diverses aides à l'emploi dans le cadre du PARE. Un autre contact est généralement pris par le cabinet pour avoir accès aux offres d'emploi de l'ANPE,

- d'être informé du travail réalisé par le cabinet. Parfois, les cabinets de reclassement invitent le SPE à des réunions de suivi pour leur faire un point d'étape sur la situation individuelle des chômeurs et leur fournir, à l'issue de la cellule, la feuille de route suivie par les salariés licenciés. Il est clair que dans ce cas de figure, le SPE est tributaire de la bonne volonté des opérateurs privés et ne peut que répondre aux sollicitations qui lui sont faites sans être moteur dans la collaboration.

- Dans les cas d'entreprises ayant passé une convention avec le FNE, notamment pour mettre en place une cellule de reclassement, le droit du SPE à l'information et au suivi de la cellule est, contrairement au cas de figure précédent, systématique, mais finalement la coopération entre les acteurs privés et publics ne va pas significativement plus loin. Comme le signale l'un des directeurs du travail de la région :*« Le SPE éprouve des difficultés à gérer dans la cohérence la relation entre le secteur public et privé. Même dans les situations où la cellule est subventionnée par l'Etat, on délègue à un opérateur privé le soin d'organiser un parcours professionnel, on n'en mesure l'impact qu'au moment des commissions de suivi, précisément au stade où on ne peut plus rien réguler puisque le dispositif est engagé. On ne peut réguler qu'à la fin de la cellule, au moment de payer, mais là, c'est trop tard pour le chômeur ».*

Là réside le paradoxe observé sur la Région AB. C'est sans doute l'une de celles qui se sont montrées les plus déterminées pour penser et organiser une stratégie de collaboration active entre le SPE et les cabinets privés. Mais la nature des modes opératoires, pourtant mis en place par les acteurs publics eux-mêmes, DDTEFP en tête, ne semble guère donner satisfaction. D'où l'émergence dans cette région de nouvelles formes de coopération nouées dans le cadre d'entreprises défaillantes (en RJ/LJ) à travers des dispositifs spécifiques qui s'écartent sensiblement des procédures régionales qui viennent d'être décrites. Voilà pourquoi s'attarder sur ces nouvelles plates-formes de services présente un intérêt pour l'étude dans la mesure où, en creux, elles nous informent sur l'insuffisance des formes classiques d'intervention du SPE, tout en nous indiquant quelques voies d'avenir possibles susceptibles de construire une intelligence collective autour des opérations de reclassement.

3.2. Des modalités d'intervention spécifiques du SPE : les exemples des dispositifs Métaux et Reclass

Deux plates-formes de service ont été mises en place sur la Région AB. La première plate-forme de service a été installée par l'une des DDTEFP de la région dans l'entreprise Métaux au lendemain de la décision de liquidation de l'entreprise prononcée début 2003. La seconde, la plate-forme Reclass, multi entreprises et répondant à une logique de bassin, a été installée quelques mois plus tard, en juin 2003, par une autre DDTEFP. Aucune conception commune de la relation public/privé ne se dégage pourtant de l'étude de ces deux plates-formes que beaucoup d'éléments opposent du point de vue du rôle dévolu au cabinet de reclassement et de sa relation aux autres acteurs publics. Si, dans le cas de Métaux, le cabinet de reclassement tient un rôle pivot dans la mobilisation des acteurs intervenant sur la plate-forme, tel n'est pas le cas avec le dispositif Reclass où le cabinet de reclassement n'intervient que sur un segment de l'accompagnement, l'essentiel de la plate-forme étant, en amont, animé et piloté par un SPE au service duquel travaillent les prestataires privés. En revanche, il y a bien dans ces deux cas de figure une volonté commune consistant à tout mettre en œuvre pour éviter que les salariés ne « se retrouvent dans la nature », comme nous l'ont dit souvent nos interlocuteurs. D'où le recours à ce concept un peu flou de plate-forme qui tente de réunir en un lieu unique, sous une coordination spécifique, l'ensemble des acteurs privés et publics impliqués par le reclassement de salariés pour lesquels l'Etat se substitue à l'entreprise défaillante.

Le dispositif Métaux, un cabinet de reclassement doté d'un rôle pivot dans la plate-forme de services

Les étapes préalables à la mise en œuvre de la plate-forme de services

Suite au dépôt de bilan et à la mise en liquidation judiciaire de l'entreprise industrielle Métaux, l'Etat, par l'intermédiaire du FNE, s'est substitué à l'entreprise défaillante pour mettre en place un plan d'accompagnement social et d'aide au reclassement pour les salariés licenciés (un peu moins d'un millier). Le protocole d'accord concernant la mise en place de ce plan social a fait l'objet d'une forte coopération inter institutionnelle pour parvenir à le mettre en œuvre dans les plus brefs délais. Concrètement, le dispositif d'accompagnement est entré en vigueur le mois suivant l'annonce de la liquidation. Ce plan repose sur un mélange de mesures passives et actives, l'ensemble formant un tout sans doute indissociable dans la mesure où, de l'avis de tous les acteurs rencontrés, l'engagement des « ex-salariés » dans des parcours de reconversion et de retour à l'emploi supposait au préalable que soient réglées les questions relatives au maintien de leurs niveaux de ressources. Dans le cas de Métaux, il apparaissait inconcevable d'aborder la problématique du reclassement sans assurer la sécurité économique de salariés d'abord et avant tout préoccupés par des questions financières. Ce plan repose aussi, nous le verrons, sur un certain nombre de dispositions dérogatoires au droit commun.

Modalités de financement du plan d'accompagnement

Mesures	Coût Keuros	FNE	Industrie	FSE	CR	Assedic	AFPA	ANPE
ASFNE	11 015	11 015						
ATD	823	823						
Conge de conversion . Allocation . Formation	8 820 1 341	4 410 840	4 410	840				
Bilan validation	2 091			741	1 000			350
Autres Actions	1 341					600	741	
Cellule de reclassement	1 920	800	160	960				
TOTAL	26 950	17 888	4 570	1 800	1 000	600	741	350
ETAT	23 550							
FSE	1 800							

Les mesures passives

Les mesures passives ont été principalement centrées sur des mesures d'âge.

- Parmi les mesures arrêtées par l'Etat figurait la possibilité de conclure des conventions ASFNE permettant à près de 130 personnes de bénéficier d'une préretraite.
- Parmi les mesures arrêtées par l'Assedic, on notera le recours à une disposition dérogatoire au droit commun permettant aux salariés âgés de 50 ans ou plus de bénéficier à la fin de leur contrat de travail du régime d'assurance-chômage qui était en vigueur avant le 31/12/2002, soit avant leur licenciement, de façon à les faire bénéficier de conditions indemnitaires plus avantageuses.
- Parmi les autres mesures prises, il y a eu également la décision des représentants de l'Etat de verser aux salariés une avance de 15 000 euros correspondant à l'indemnisation des préjudices subis et qui devrait être remboursée lorsque les salariés, par le biais de l'intersyndicale, auront obtenu l'indemnité pour préjudice moral, financier et sanitaire qu'ils réclament auprès des tribunaux.

Les mesures à la fois actives et passives

La principale a consisté à offrir un congé de conversion de 6 mois, éventuellement renouvelable pour une période de 4 mois, à l'ensemble des salariés qui souhaitaient y adhérer. Le congé de conversion pouvait également servir de portage à des mesures d'âge. Ainsi, l'accès au congé de conversion était ouvert aux salariés atteignant leur 56ème anniversaire au plus tard en mars 2004 de façon à pouvoir les faire basculer ensuite dans des dispositifs de préretraite par le biais d'une convention préretraite ASFNE. Les personnes concernées étaient dispensées de suivre les actions de formation et d'aide au reclassement.

Les mesures actives

La principale a consisté à mettre en place une cellule de reclassement chargée d'accompagner individuellement les salariés pendant une période de 24 mois. Il est dit dans le protocole que « cette antenne emploi regroupe les compétences de consultants externes, de personnel de l'ANPE et de l'AFPA, organisés en plate-forme de services ». Parmi les autres mesures actives, notons également la mobilisation du Conseil régional qui prévoyait que « des actions de formation qualifiantes et de longue durée, de validation des acquis, de bilans de compétences pouvaient être prises en charge pour les non adhérents au congé de conversion, à l'issue de leur période de préavis, en complément des mesures arrêtées par l'Assedic ». Le Conseil régional ne souhaitait donc pas ouvrir son dispositif de formation aux personnes qui avaient encore le statut de salariés du fait de l'existence de ce congé de conversion. Mais, par dérogation, le principe inverse fut adopté de façon à ce que les bénéficiaires du congé de conversion puissent également accéder aux dispositifs de formation du Conseil régional. Enfin, pour les personnes qui allaient choisir le statut de demandeur d'emploi en optant directement pour le PARE, l'ensemble des moyens du PARE était proposé aux personnels de Métaux. Concrètement donc, deux possibilités s'offraient aux salariés : soit le congé de conversion qui permettait de conserver le statut de salarié durant 10 mois pour ne basculer qu'ensuite dans le PARE ; soit le PARE qui par rapport au congé de conversion réduisait de 10 mois la période de garantie des ressources mais permettait en revanche de percevoir immédiatement le « solde de tout compte » ainsi que les indemnités de licenciement.

Parallèlement à ce protocole d'accord, la DDTEFP rédigea un appel à projet pour la mise en place de la cellule de reclassement. Un comité de sélection des prestataires fut constitué sous l'impulsion d'un directeur du travail désireux d'y impliquer l'acteur syndical. Le comité de sélection regroupait donc : la DDTEFP, la DRTEFP, l'ANPE, l'AFPA, l'Assedic mais également l'intersyndicale de Métaux dont le rôle a été central tant dans la phase de démarrage de la plate-forme de services que dans son fonctionnement au quotidien. Nous aurons l'occasion, à plusieurs reprises, de revenir sur l'originalité de cette contribution syndicale. Ainsi, alors que le choix de la plupart des acteurs publics s'est porté sur le cabinet E, l'intersyndicale est intervenue pour demander qu'un second cabinet à dimension plus régionale, le

cabinet P, soit également retenu pour seconder E. Ce scénario fut retenu. En conséquence, il fut demandé aux deux cabinets d'intervenir de manière partenariale en retravaillant leur offre de service de façon à assurer une unité d'intervention. Toutefois, pour éviter « une direction à deux têtes », le rôle de chef de file fut confié à E. Du reste, plus qu'un rôle de chef de file, c'est une fonction de maître d'œuvre qui a été dévolue au cabinet E pour mettre en place la plate-forme, la DDTEFP assumant en quelque sorte la maîtrise d'ouvrage. La mission confiée à E dans le cadre de cette opération de reclassement consistait donc à assurer la mise en place d'une plate-forme de services regroupant les cabinets de reclassement, l'ANPE et l'AFPA. Cette plate-forme devait permettre également d'assurer une mobilisation rapide d'autres financeurs sollicités au titre de la formation, des bilans de compétences, de l'aide à l'embauche, de la mobilité (Assedic, Conseil régional, OPCA).

Le fonctionnement de la plate-forme de services

Une des premières missions que s'est fixée l'antenne emploi (cabinets E et P) sous l'impulsion de la Direction du travail fut d'organiser des séances d'informations collectives auprès des salariés licenciés pour les aider à choisir entre le congé de conversion ou le PARE. Ces réunions étaient réalisées de manière conjointe par l'antenne emploi, la DDTEFP, l'ANPE, l'Assedic. Mais, préalablement à celles-ci, les représentants du personnel étaient conviés à leur préparation pour aider les responsables de l'opération à faire passer le message auprès des salariés *(« à trouver les bons mots »).* Concrètement, sur l'ensemble des salariés licenciés :

- 70,8% ont opté pour le congé de conversion
- 10,2% pour le PARE
- 14,2% ont bénéficié des CASFNE
- 1,5% ont utilisé le congé dans une optique de portage FNE
- 3,3% ont été réquisitionnés pour assurer le maintien d'une activité sur le site (paye des salariés, surveillance du site et sécurité).

Au total, 82,8 % des salariés ont bénéficié des services de la plate-forme installée sur deux sites. La plate-forme était composée de 24 consultants, 4 agents de l'ANPE à temps plein et une personne de l'AFPA. La très grande majorité des personnes fréquentant la plate-forme était soit en congé de conversion, et donc statutairement salariés, soit en PARE, relevant donc du statut de demandeurs d'emploi. Mais, d'emblée, l'antenne emploi a souhaité neutraliser cette question du statut juridique des personnes, pourtant si prégnante dans le champ des politiques d'emploi et de la formation professionnelle. Le principe d'action retenu fut d'offrir à tous les mêmes services sur la plate-forme de l'antenne emploi, que le salarié ait choisi la PARE ou le congé de conversion. L'idée consistait à dire que la délivrance d'un service ne devait en aucun cas être guidée par le statut de la personne mais bien par la nature de son projet professionnel. Cette volonté d'assurer une sorte d'égalité de traitement des salariés dans l'accès aux services a eu pour conséquence un recours important aux dérogations pour que les salariés en congé de conversion puissent bénéficier des services normalement prévus dans le cadre du PARE. La plupart des interventions de l'ANPE a donc été conçue dans un cadre dérogatoire puisque la délivrance des bilans de compétences, des stages d'accès à

l'emploi, des essais en milieu de travail, des contrats initiative emploi (dédiés aux seuls chômeurs de longue durée) est généralement réservée aux seuls demandeurs d'emploi.

Les principales étapes retenues pour assurer l'accompagnement des salariés de Métaux ont consisté à :

- définir un bilan de compétences
- établir un projet professionnel
- construire un programme de formation
- engager des démarches de validation

Très rapidement, ont été définies les missions des différents intervenants dans la phase de mise en œuvre de la plate-forme comme le relate le tableau suivant.

Liste des Services de la plate-forme & Prescripteurs

	DDTEFP	ASSEDIC	ANPE	AFPA	ANTENNE
Inscription		X	X		
Suivi des indemnisations		X			
Service intégré S2			X	X	
Propositions d'offres d'emploi			X		X
Bilans de compétences			X		X
Reconnaissance de l'Expérience Professionnelle + VAE	X			X	X
Prospection entreprises	X		X		X
Techniques de Recherche d'Emploi			X		X
Aide psychologique					X (+ cellule d'urgence)
Accompagnement social & aide juridique					X (+ services sociaux)
Création/reprise d'entreprises					X
Salariés handicapés					X (+ plateforme locale)

Accompagnement recherche d'emploi			X		X
Aide à la mobilité géographique			X		X
Aide au retour					X (+ OMI)
Accueil					X
Intégration dans le nouveau poste			X		X
Evaluation/Positionnement			X		X
Formation (illetrisme…)			X	X	X

	DDTEFP	ASSEDIC	ANPE	AFPA	ANTENNE
Suivi médical	X				X (+ médecine du travail)
Relations Liquidateur	X				X
Reporting	X				X
Communication interne					X
Communication externe	X				X
Documentation	X	X	X	X	X (coordination)

On y constate le rôle central joué par l'antenne emploi qui est mobilisée sur l'ensemble des services rendus, quelle que soit la nature de l'action (prospection d'entreprises, formation, VAE, bilan de compétences mais aussi accompagnement social et aide juridique ou suivi médical). L'ANPE intervient dans la plate-forme pour renforcer l'action de l'antenne sur certains segments de service (bilans de compétences, prospection des offres d'emploi, techniques de recherche d'emploi). L'AFPA est mobilisée sur la construction des parcours de formation et la VAE. Quant à l'Assedic, outre son rôle dans le suivi des indemnisations, qui a été faible en raison de l'importance des congés de conversion, elle a été très présente dans le champ de la formation. Le traitement des demandes de formation a fait l'objet d'une forte coopération inter institutionnelle à travers la mise en œuvre d'une structure originale, *la conférence des financeurs,* réunissant, comme son nom l'indique, l'ensemble des acteurs ayant en charge le financement de la formation : Assedic, Conseil régional, DDTEFP, OPCA, ANPE, AGEFIPH. Ces conférences, animées par la cellule emploi, se déroulaient une fois par semaine en la présence de l'intersyndicale qui a beaucoup contribué, par la connaissance fine des salariés

de l'entreprise, à la mise en œuvre du dispositif de formation. On connaît la complexité du système français de formation professionnelle qui repose sur une pluralité de dispositifs, de financements, d'acteurs, l'ensemble rendant malaisé l'accès à la formation professionnelle. Outre cette complexité, les politiques de formation déployées varient d'un acteur à l'autre au gré des objectifs assignés aux institutions. Signalons ainsi une logique de branche pour les OPCA, une logique plus territoriale pour le Conseil régional et enfin une logique de reclassement rapide pour les Assedic. L'objectif de cette conférence des financeurs visait donc à fournir aux salariés de Métaux une sorte de guichet unique de la formation pour optimiser la délivrance de ce service, responsabiliser les acteurs et fournir une réponse formation dans les plus brefs délais. En l'espace d'une année, près de 330 salariés ont ainsi pu bénéficier d'une action de formation afin de faciliter leur reconversion professionnelle. Cette conférence avait également pour objet de lever les incohérences institutionnelles propres à certains dispositifs (cas pour les Assedic qui selon les régions n'homologuent pas les mêmes formations, c'est notamment le cas pour les départements de la Région AB dont relèvent les salariés de Métaux). D'autres difficultés sont également liées au statut des ex-salariés de Métaux. En temps normal, le Conseil régional de la Région AB refuse d'ouvrir ses formations aux salariés des entreprises considérant que les initiatives visant à améliorer leur qualification relèvent de leurs compétences. Il en va de même avec les formations des Assedic ou de l'ANPE (SIFE) qui sont normalement réservées aux seuls demandeurs d'emploi. Un autre problème est lié au dispositif des congés de conversion car au-delà des 10 mois, les salariés non encore reclassés basculent dans le PARE avec un changement de statut puisqu'ils deviennent alors demandeurs d'emploi. La question était donc de savoir comment les financeurs de la formation allaient assurer la continuité de ce parcours de formation dans un contexte de changement du statut indemnitaire. Les acteurs ont alors cherché à jouer la carte de la complémentarité pour respecter les principes qui avaient été arrêtés lors de la commission des demandeurs d'emploi visant à tout mettre en œuvre pour garantir la sécurité des parcours de formation. Ainsi, l'accord de l'Assedic était préalablement requis pour toutes les formations relevant du congé de formation dans l'hypothèse où elle allait sans doute pour certains salariés être amenée à prendre le relais après épuisement du congé de conversion. On trouvera en annexe un descriptif des actions de formation prescrites selon leur nature et leur source de financement : d'un montant global de plus de 1,1 millions d'euros pour un coût moyen de 2500 euros par formation, 42 % des actions de formation ont été financées par l'Etat, 28 % par le Conseil régional, près de 20 % par les Assedic et 7 % pour l'OPCA.

À côté de ces opérations de formation, un dispositif de VAE a également été instauré pour favoriser l'obtention de diplômes auprès de salariés peu disposés à s'engager dans des démarches à forte dimension individuelle. Là encore, le rôle de l'intersyndicale[18] a été déterminant pour sensibiliser le personnel de Métaux aux

[18]C'est à l'approche de la fermeture du site que l'intersyndicale s'est mobilisée pour créer une association permettant une fois la liquidation de Métaux prononcée de se positionner vis-à-vis des pouvoirs publics et locaux comme un interlocuteur obligé. Les pouvoirs publics de leurs côtés ont fortement poussé à la création de cette association (dont ils sont tous membres) pour faciliter la mise en place et le bon déroulement du plan d'accompagnement. Cette association a vu le jour en avril 2003. L'association ainsi constituée s'est fixée 5 missions : le soutien moral des ex- salariés de Métaux, l'accompagnement du plan social, le suivi médical post professionnel (maladies professionnelles), la réactivation du bassin

enjeux de la VAE. L'on doit, par exemple, à l'intersyndicale tout le travail consistant à fournir aux ARACT un descriptif des contenus des postes de travail, dans la mesure où les salariés, affectés de longue date à des tâches routinisées, n'étaient pas à même de décrire de façon théorique ce que fut le quotidien de leur travail. A début 2004, 29 personnes s'étaient engagées dans des opérations de validation des acquis de l'expérience.

Au-delà de cette dimension opérationnelle, la mobilisation inter institutionnelle a été également de mise via la constitution d'un comité de suivi qui associe une pluralité d'acteurs[19] et dont l'objectif vise chaque semaine à dresser un état des lieux de l'activité déployée par l'antenne emploi. Enfin, avec les mêmes acteurs et toujours sous l'égide de l'antenne emploi, un comité de pilotage se réunit régulièrement pour faire le point sur la situation individuelle des salariés en termes de reclassement.

Des premiers résultats à mi-parcours

Rappelons que la plate-forme de service a été mise en place pour une durée de 24 mois. Les résultats présentés ci-dessous par le cabinet E doivent donc être analysés comme étant des résultats intermédiaires, d'autant qu'au cours de cette première année plus de la moitié des salariés pris en charge par la cellule se sont engagés dans des actions de formation relativement lourdes. Ainsi, le tableau sur la formation fait apparaître que seuls 59 salariés se sont engagés dans des formations correspondant à leur spécialité professionnelle d'origine. Ce sont d'ailleurs ces formations qui ont été prises en charge par l'OPCA (ADEFIM).

Le tableau ci-dessous, qui présente les résultats de la plate-forme concernant la situation des personnes vis-à-vis du marché du travail, repose sur des catégories illustrant une fois de plus l'importance de ce qu'il est convenu d'appeler « le halo du chômage » ; un halo renvoyant à des situations à mi-chemin entre l'emploi durable et le chômage total. Cette grille de restitution des situations individuelles fait donc l'objet d'interprétations diverses selon le regard que les acteurs portent sur ce que doit être un reclassement ou une transition convenable. Ce point de tension reclassement/transition, qui fait d'ailleurs débat au plan national dans les milieux scientifiques et politiques, n'est pas tranché par les acteurs impliqués localement dans ces opérations. Ainsi, contrairement à la grille de la DRTEFP qui aborde la problématique des trajectoires des personnes sous l'angle du taux de reclassement (à cette réserve près qu'elle intègre néanmoins, comme nous l'avons dit, dans les reclassements les VAE ayant abouti), celle de l'antenne emploi repose sur la notion de « solution identifiée » en vue d'un retour à l'emploi. Cette catégorie regroupe : la création d'entreprise, les contrats à durée indéterminée mais aussi les formations

d'emploi, l'action en justice. Des cabinets prestataires au SPE dans son ensemble, tous les interlocuteurs rencontrés ont tenu à souligner la qualité du travail effectué par cette association qui a notamment servi de « courroie de transmission » entre la plate-forme et les salariés.

[19] Participent au comité de suivi l'ANPE, l'AFPA, l'Assedic, l'antenne emploi, le Conseil régional, la DDTEFP, l'intersyndicale (CGT, CFDT, CGC, CFTC, FO), l'association créée par l'intersyndicale.

de plus de 6 mois, réputées qualifiantes, et les contrats à durée déterminée de plus de six mois.

Nombre de Salariés

Nombre de Salariés		Formation			
Statut	Situation	Aucune	En cours	Terminée	Total
Actif	CDD/Intérim – de 6 mois	11		12	23
	Formation – de 6 mois		6	3	9
	Reclassable après reconversion	17	14	69	100
	Reclassable sur son métier	54	8	43	105
Total Actif		82	28	127	237
Décédé		6			6
Total Décédé		6			6
Non actif	Aucune information	16	1	3	20
	Projet personnel	21			21
Total Non actif		37	1	3	41
Recl. compromis	Age	38		6	44
	Illettrisme	3	2	1	6
	Niveau salaire	7		1	8
	Pb sociaux	9		3	12
	Santé	28	1	12	41
Total Recl. Compromis		85	3	23	111
Réquisitionné		8		1	9
Total Réquisitionné		8		1	9
Solution ident.	Création entreprise	12	1	9	22
	Formation 6 mois et +		61	16	77
	Reclassé CDD 6 mois et +	17	1	9	27
	Reclassé CDI	89	5	47	141
Total Solution ident.		118	68	81	267
Total		336	100	235	671

Selon la définition retenue, 267 personnes disposent, un an après leur licenciement, d'une solution identifiée (soit 40 % des adhérents à la plate-forme) correspondant soit à un emploi durable, soit à un CDD, soit à une formation de longue durée supposée servir de sas à une insertion de meilleure qualité. À l'autre extrémité du spectre figure la catégorie des « reclassements compromis » vis-à-vis desquels l'antenne emploi estime qu'elle est dans l'incapacité d'assurer le retour à l'emploi des personnes concernées pour des raisons d'âge ou de santé essentiellement. 110 personnes sont dans ce cas de figure, soit 16,5 % des adhérents à la plate-forme. Entre ces deux pôles, on trouve la catégorie des personnes dites actives mais pour lesquelles le lien au marché du travail n'est toutefois pas encore évident. Cette catégorie, dont relèvent 237 personnes (soit 35 %), comprend : les contrats CDD/Intérim de moins de 6 mois, les formations de moins de six mois et les personnes « reclassables sur leur métier ou après reconversion ».

D'après les estimations de l'antenne emploi, seuls les 110 salariés pour lesquels le reclassement apparaît compromis seront encore demandeurs d'emploi début 2005, après la fermeture de la plate-forme. Assurer le reclassement des autres salariés à défaut de ceux-là, tels semblent être manifestement le scénario retenu et l'objectif fixé. Car, d'après les cabinets de reclassement, ces populations sont confrontées à des problèmes sociaux qu'ils ne seraient pas en mesure de traiter sans l'aide de référents sociaux. Il est fait état à cet égard d'un manque de savoir-faire évident. C'est aussi, notamment, pour répondre à cette question du traitement des publics en difficulté qu'une autre DDTEFP de la même région a envisagé la mise en œuvre d'une plate-forme de services spécifique – le dispositif Reclass - permettant de suivre, en marge des cellules de reclassement, les personnes en situation difficile.

Le dispositif Reclass : des prestataires privés au service d'un SPE pilote des opérations de reclassement

La genèse du dispositif et ses modalités de financement

En 2002, la métropole régionale connaît de nombreuses fermetures d'entreprises et plans de sauvegarde de l'emploi, en particulier dans le cadre de procédures de RJ/LJ. La situation économique dégradée frappe de plein fouet un secteur traditionnel structurant. Par ailleurs, le travail réalisé par les opérateurs privés dans le cadre des cellules de reclassement n'apporte pas une totale satisfaction. L'expérience de la société L, après d'autres, avait permis au SPE de dégager deux enseignements. D'une part, le travail effectué par les prestataires des cellules n'avait débouché que sur des résultats limités en termes de reclassement. C'est ainsi que 40 % seulement des ex-salariés avaient retrouvé un emploi au bout des douze mois de fonctionnement de la cellule. D'autre part, les comités de suivi pilotés par la DDTEFP, qui ont pris le relais de la cellule, avaient permis d'explorer une voie nouvelle : un accompagnement individualisé inscrit dans la durée grâce à la coordination des moyens des différents acteurs publics. C'est ainsi que, deux ans après la fermeture du site, 85 % du personnel étaient reclassés. Ces résultats furent analysés par la DDTEFP comme devant être « mis à l'actif des moyens mobilisés par l'Anpe et l'Afpa, en continuité du travail de la cellule ». D'où l'idée de

systématiser cette démarche en l'étendant à l'ensemble des entreprises en liquidation ou redressement judiciaire situées dans l'arrondissement, mettant en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi financé en tout ou partie par le Fonds National de l'Emploi. C'est ainsi qu'est née en juin 2003 la plate-forme Reclass, une plate-forme interentreprises et inter institutionnelle.

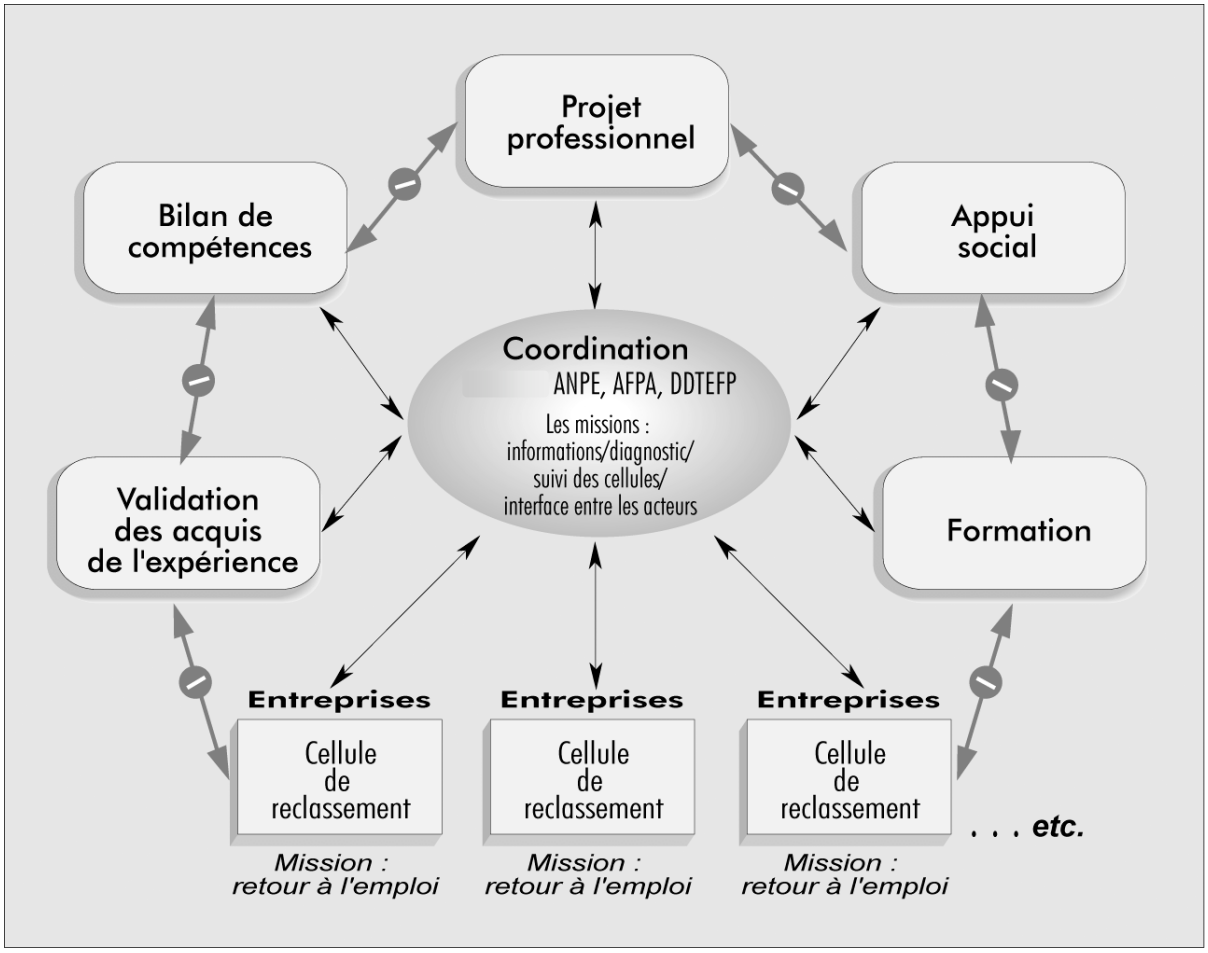
Ciblée sur un secteur en difficulté au démarrage, le dispositif Reclass a étendu son champ d'action aux entreprises de trois autres secteurs. Le dispositif soumet donc le financement public au respect d'un cahier des charges définissant le rôle, la place et les moyens à mobiliser dans le cadre de la prestation d'appui au reclassement.

Le plan de financement établi pour la période 2004-2006 prévoit que le dispositif accueillera, sur cette période, 3 852 salariés pour une enveloppe budgétaire de 13,2 millions d'euros. Le coût d'intervention du dispositif Reclass est donc estimé à 3 426 euros par salarié effectivement pris en charge par le dispositif, des moyens qui, bien sûr, excèdent le coût d'une intervention FNE au titre d'une cellule de reclassement. Mais ce dépassement se justifie par la doctrine d'action de Reclass qui entend se substituer aux opérateurs privés dans la gestion des parcours d'insertion. Ainsi, seule près de la moitié du budget de Reclass est affectée au financement des cellules de reclassement, soit une participation moyenne de l'Etat de 1 547 euros par salarié pris en charge par la cellule de reclassement.

Description du dispositif et rôle des divers acteurs

Le schéma reproduit ci-dessous permet de mieux visualiser le fonctionnement du dispositif qui place en son centre, non plus la cellule de reclassement, mais une coordination composée des trois composantes du SPE : Anpe, Afpa, DDTEFP. Le fonctionnement de cette plate-forme repose sur le principe de la mise à disposition d'agents relevant de ces trois structures. Cette coordination prépare et organise le parcours de reclassement des salariés licenciés durant dix-huit mois en mobilisant des prestations ciblées en fonction des problématiques rencontrées par les salariés : appui social, validation des acquis, formation professionnelle, aide à la création d'entreprise, etc. Un premier entretien joue le rôle de « tamis » et permet d'orienter les chômeurs vers les services apparaissant les plus adaptés à leurs problématiques :

- traitement des freins sociaux avant l'accompagnement emploi
- élaboration d'un projet professionnel avant formation ou accompagnement vers l'emploi
- accompagnement vers l'emploi via la cellule de reclassement
- appui ou accompagnement dans la création ou la reprise d'entreprise



Les conclusions de ce diagnostic doivent, bien sûr, être partagées avec l'ex-salarié même s'il peut y avoir, par la suite, des itérations entre la coordination et les autres acteurs de la plate-forme. Il n'est jamais certain en effet que le diagnostic de départ soit définitif. En revanche, ce préalable permet de mobiliser immédiatement les appuis nécessaires. L'organisation de ce dispositif retient qu'à l'issue du diagnostic produit par la coordination, l'appui social est assuré par un référent social du Conseil Général, la définition, le montage du projet de formation ou de reconnaissance / validation des acquis de l'expérience est conduit par les techniciens de l'AFPA et de l'Anpe (pour les évaluations,…). L'accompagnement vers l'emploi relève de la responsabilité de la cellule et est centré sur l'appariement offre / demande au travers de différents services : bilan personnel et professionnel, apprentissage des techniques de recherche d'emploi, prospection d'entreprises, préparation des entretiens d'embauche, rapprochement avec la régie des ruches d'entreprises en cas de projet de création / reprise d'entreprises.

Le suivi collectif des parcours, ainsi que leur traçabilité, est assuré par la coordination. Compte tenu de l'importance numérique des acteurs impliqués dans le

dispositif, « un passeport pour l'emploi » est remis à chaque salarié pour l'aider à faire le point sur sa situation. Il formalise les étapes, les actions conduites et à conduire, et doit permettre l'échange d'informations entre intervenants. Chacun d'entre eux complète le passeport de manière à servir de « fil conducteur » et assurer le suivi de l'ensemble des actions visant le reclassement final de la personne. Parallèlement, chaque intervenant actualise une fiche d'intervention mensuelle qu'il transmet à la coordination afin qu'elle soit en mesure de garder la totale maîtrise de l'état d'avancement des parcours individuels, car tel est l'objectif poursuivi par le dispositif Reclass : assurer le pilotage des parcours de réinsertion des adhérents. Reste à s'assurer que la feuille de route arrêtée par la coordination fait l'objet d'un consensus entre les diverses parties prenantes au reclassement et qu'elles seront informées en temps voulu des phases de transition qu'elles auront à gérer (formation, VAE, Reclassements). Tel est, théoriquement, l'objectif des comités de suivi mensuel qu'organise la coordination avec les cabinets de reclassements (les informer de la situation des salariés vis-à-vis de la formation[20] et les aider à mieux anticiper l'accueil du salarié au terme de l'action de formation). Le passage à la pratique est parfois plus délicat à réaliser et quelques cabinets prestataires ont signalé les difficultés de gestion qui sont les leurs lorsque des adhérents « arrivent » dans les cellules de reclassement sans que le prestataire en ait été préalablement informé.

En résumé, l'expérience de cette plate-forme de services se situe, du point de vue de la doctrine d'action, à l'opposé des relations classiques SPE/cabinets prestataires. En effet, dans la majorité des cas, l'offre de service du SPE s'appuie sur le travail des antennes emploi en le complétant. Ici, c'est l'offre de services des antennes emploi qui s'appuie sur le travail du SPE en limitant le service rendu à la seule prise en charge du retour à l'emploi. L'antenne n'est plus le maître d'œuvre de l'ensemble du parcours d'insertion du salarié pas plus qu'elle n'a la possibilité de décider unilatéralement de l'opportunité d'une action de formation. Seule la coordination est en mesure de valider cette décision. Ce recentrage de l'offre de services n'est d'ailleurs pas toujours très bien vécu par les cabinets prestataires qui ont le sentiment d'être parfois transformés en « prospecteurs placiers ». Mais, pour le SPE, le dispositif entérine moins une transformation des pratiques professionnelles des cabinets prestataires qu'un retour souhaité sur leur cœur de métier, en l'occurrence le reclassement.

Les premiers résultats du dispositif un an après son démarrage

Les tableaux qui suivent nous ont été délivrés par la DDTEFP. Ils tentent de fournir des éléments d'évaluation pour apprécier les performances du dispositif au terme de sa première année d'existence. Toutefois, la lisibilité des données communiquées n'est pas évidente et trouble quelque peu l'analyse que l'on peut

[20] Une conférence des financeurs a du reste été mise en place dans la même logique que celle installée sur Métaux pour accélérer le processus des entrées en formation.

effectuer pour mesurer l'efficacité du dispositif. La prudence est donc de rigueur dans le commentaire de ces données et il serait sans doute souhaitable d'améliorer la pertinence des indicateurs retenus afin de renforcer la légitimité du dispositif.

45 entreprises ont intégré le dispositif au cours de cette période. Théoriquement, les 2666 salariés licenciés par ces entreprises, en redressement ou liquidation judiciaire, disposaient d'un droit d'accès à Reclass. Toutefois, seuls 1 517 d'entre eux y sont, à la date arrêtée (15 juin 2004), inscrits.

Processus d'adhésion à Reclass

Nombre d'entreprises bénéficiaires du dispositif	45
Nombre de salariés potentiellement concernés par le dispositif	2666
Nombre d'informations collectives déjà réalisées	45
Nombre de présents aux informations collectives	1304
Nombre d'adhérents au dispositif	1517
Nombre d'entretiens réalisés	1436
Non adhérents au dispositif	1149
TAUX D'ADHESION*	69 %

* Indicateur introduit par les auteurs et calculé sur le même principe que ceux calculés dans la première partie de l'étude (s'y référer pour la définition)

Le suivi statistique du dispositif permettrait de mieux comprendre la nature des freins à la mobilisation des salariés vis-à-vis des dispositifs de reclassements. Selon les documents qui nous ont été communiqués, près de 25 % des non-adhésions (soit 285 personnes) s'expliquent par le choix des salariés de bénéficier d'un congé de conversion qui offre notamment de meilleures garanties indemnitaires. En effet, sur le dispositif Reclass, il aurait été convenu d'installer, en amont de Reclass, un circuit spécifique dédié aux salariés en congé de conversion pour mieux encadrer la pertinence et la réalité des projets de formation. Mais on ne voit pas très bien pourquoi ce circuit est distinct et exclusif de Reclass, ni pourquoi ces salariés sont considérés comme non adhérents, ce qui suggère qu'ils auraient été en mesure d'adhérer. Par ailleurs, dans 18 % des cas, les salariés licenciés ont préféré envisager un retrait définitif du marché du travail par le biais des ASFNE[21]. Au

[21] Parmi les autres motifs de non-adhésion, on trouve : absence de contact avec les salariés 18 %, retour à l'emploi 15 %, maladie-maternité 7 %, refus du dispositif 5 %, divers 12 %.

total, le taux d'adhésion au dispositif, que nous avons calculé pour la forme, apparaît difficile à établir clairement.

En ce qui concerne le diagnostic initial effectué par la coordination en vue d'orienter les ex-salariés vers les services les plus adaptés à leur problématique, on constate que dans la majorité des cas, les diagnostics relèvent d'une démarche directe de retour à l'emploi. En conséquence, 60 % des diagnostics portent sur une prise en charge par la cellule de reclassement, 20 % sont orientés vers une action de formation et seulement 3,6 % des diagnostics relèvent d'une prise en charge par la structure assurant un appui social aux personnes.

Orientations du diagnostic :

Définition de projet professionnel	206	9,8 %
Recherche d'emploi	1275	60 %
Création d'entreprise	74	3,5 %
Formation	419	19,9 %
Appui social	77	3,6 %
Dispense de recherche d'emploi	58	2,7 %

Sources : DDTEFP

Ce taux est relativement faible si on l'analyse au regard du constat qui avait justifié la mise en place de Reclass, constat selon lequel la faiblesse des taux de reclassement était imputable à la difficulté qu'éprouvent les cellules de reclassement à réinsérer dans l'emploi les publics qui en sont le plus éloignés. Au vu de ce taux, force est de constater que les publics nécessitant un appui social précoce ne représentent qu'une petite partie des personnes à réinsérer. En revanche, le taux de personnes orientées vers une formation apparaît élevé. Mais là encore, les entrées multiples pour une même personne rendent difficile la lecture des trajectoires individuelles et des proportions qui y sont attachées.

Enfin, les derniers chiffres fournis concernent la délicate question du taux de reclassement où manifestement le SPE, lorsqu'il a la totale maîtrise des parcours d'insertion, peine comme les cabinets de reclassement à définir des indicateurs de résultats. Le tableau ci-dessous se borne à fournir des chiffres bruts de retour à l'emploi incluant toutes les formes d'emploi quelle que soit leur qualité.

Retour à l'emploi dans le cadre des adhérents suivis en cellule de reclassement au 15 juin 2004

CDI	222
CDD de plus de six mois	93
CDD de moins de six mois	163
Missions d'intérim	222
TOTAL	700

Sur les 1517 adhérents au dispositif depuis son démarrage, 700 ont pu renouer avec le marché du travail (46 %) mais seulement 222 d'entre eux ont obtenu un contrat à durée indéterminée (15 %). Ils sont tout aussi nombreux à avoir obtenu une mission d'intérim dont la durée n'est pas précisée.

Actuellement, le SPE pour évaluer les effets du dispositif Reclass, semble raisonner en termes de « solutions de reclassement ». L'addition des 700 reprises d'emploi, des 74 créations d'entreprise et des 419 formations aurait fourni 1 193 « solutions de reclassement, soit un ratio de 79 % pour les 1 517 adhérents au dispositif ». Cet indicateur de résultats, comme ceux utilisés par les prestataires de la cellule de reclassement de Métaux, est bien sûr discutable puisqu'il mêle différents aspects de la relation à l'emploi sans distinguer ce qui relève d'une logique d'appariement (retour rapide à l'emploi) de ce qui participe davantage d'une logique de trajectoire (formation, VAE).

Au-delà de ce débat sur la qualification des devenirs individuels, le suivi effectué pose un problème de lisibilité des résultats obtenus. En effet, il suit des populations entrées dans le dispositif tout au long de son existence, et se situant donc à des stades très variables d'accompagnement.

4. Le département C

4.1. Un service public de l'emploi en ordre de bataille, depuis peu

Ce département connaît actuellement un sensible bouleversement de ses modalités d'intervention vis-à-vis des cellules de reclassement. Jusqu'en 2004, il n'y avait pas de stratégie départementale du SPE à l'égard des cabinets privés. La situation a radicalement changé depuis 2004 en raison notamment d'une forte interpellation du terrain. Le SPE, sous l'impulsion forte de la DDTEFP, se montre beaucoup plus volontariste dans sa logique d'intervention avec le souci de mieux accompagner, voire de mieux contrôler, le travail effectué par les cabinets de reclassement. C'est au niveau départemental que s'organise cette animation autour des cellules de reclassement. D'un département à l'autre, les logiques d'action apparaissent peu convergentes en raison de la pluralité des situations économiques. Mais des différences de perception politique quant au rôle des services de l'Etat vis-à-vis des opérateurs privés expliquent également la variété du paysage régional. Dans deux autres départements, le SPE se montre peu interventionniste à l'égard des cellules de reclassement. A l'inverse, dans un quatrième département, la DDTEFP a mis en place un contrôle très serré des cabinets de reclassement. Dans le département C, la DDTEFP se situe, de ce point de vue, dans une position intermédiaire. Elle se définit elle-même comme étant « interventionniste » en veillant toutefois à ne pas trop empiéter sur les prérogatives de l'entreprise et du cabinet de reclassement.

Des organisations syndicales qui montent au créneau

Dans ce département, le point d'inflexion du repositionnement de la DDTEFP a été l'œuvre des organisations syndicales. Comme dans le département D, c'est finalement suite à l'interpellation des organisations syndicales que la DDTEFP a envisagé de « prendre le taureau par les cornes ». La DDTEFP tout comme la DRTEFP avaient, en effet, été alertées par des comités d'entreprise du dysfonctionnement d'un certain nombre de cellules financées par l'Etat. Le mécontentement des organisations syndicales vis-à-vis des cabinets de reclassement s'était répercuté sur les services de l'Etat dans la mesure où les fonds alloués aux opérateurs privés du reclassement ne faisaient l'objet d'aucun suivi qualitatif pour vérifier la nature des accompagnements mis en œuvre. Dans ce contexte dégradé, l'attitude adoptée par les organisations syndicales fut celle du repli consistant à :

- réclamer le retour des primes supra-légales en compensation d'un reclassement jugé quasi inexistant ;
- ne plus s'impliquer dans la construction des PSE ni même dans le travail effectué par la cellule de reclassement.

Face à cette situation, la DDTEFP se trouvait relativement démunie dans la mesure où finalement, au-delà de la procédure du livre III, elle ne disposait d'aucune visibilité sur la façon dont le PSE se mettait en place. A l'égard du travail effectué par les cellules de reclassement, le constat valait « constat de carence » et la DDTEFP s'accordait à reconnaître qu'elle ne disposait que de peu d'arguments pour contrer l'appréciation négative que les organisations syndicales portaient sur le dispositif public d'accompagnement. Du côté des services de l'emploi (AFPA, ANPE) un même sentiment d'insatisfaction s'exprimait à l'encontre du travail des cellules de reclassement. Quant aux cabinets prestataires, eux-mêmes soulignaient la carence d'un service public de l'emploi souvent défaillant lorsqu'il était interpellé par la cellule de reclassement. Tous ces éléments ont donc convergé pour envisager un changement radical de stratégie du SPE vis-à-vis des opérateurs privés. La DRTEFP prit rapidement ses responsabilités en lançant dès 2004 une étude sur les cellules de reclassement. L'objectif de l'étude vise à dresser un bilan des cellules de reclassement de la région en 2002 et 2003 et à dégager des préconisations pour en améliorer l'efficacité.

L'engagement qualité pris par la DDTEFP pour améliorer le fonctionnement des cellules

Deux grands axes de travail structurent actuellement l'intervention de la DDTEFP à l'égard des cellules de reclassement.

- le renforcement du contrôle exercé sur l'activité du cabinet de reclassement ;
- la mise en place d'une offre de service du SPE en direction de la cellule.

L'idée générale est en fait d'engager les acteurs, publics et privés, du reclassement dans une logique de droits et de devoirs : devoir, pour la cellule, de mettre en place une ingénierie du reclassement en lien avec les dispositifs institutionnels existant sur le territoire mais droit également pour celle-ci de disposer d'une offre de service que le SPE se doit de concevoir à son endroit. L'affirmation de ces nouveaux principes d'action a également impliqué une forte mobilisation inter institutionnelle pour coordonner les services rendus par les différents contributeurs au reclassement. Ce rapprochement a été facilité dans ce département par le climat de confiance qui semble régner entre les différentes composantes du SPE, entendu ici au sens large. L'AFPA, l'ANPE, mais également l'Assedic, voire même le Conseil régional, entendent conjuguer leurs efforts pour améliorer et coordonner leur offre de service respective dans une logique que l'on pourrait qualifier de « communautaire ». La mobilisation de tous ces acteurs est assurée par le rôle de leadership que joue la DDTEFP en instaurant par exemple des groupes de travail qui selon les thèmes retenus rassemblent - outre le SPE classique - l'Assedic, la banque de France et l'ensemble des cabinets de reclassement qui interviennent sur le département.

Avec l'ANPE, une nouvelle organisation du travail a été mise en place, notamment dans l'agglomération de la métropole régionale, pour fédérer le travail de

l'ensemble des structures ANPE qui sont mobilisées lors de l'installation d'une cellule de reclassement. Car en la matière, la confusion est de rigueur tant sont nombreuses les ALE impliquées. Sur le département C, il existe ainsi trois sous délégations départementales de l'ANPE et six ALE pour la seule métropole. Cet éclatement institutionnel rendait difficile le rapprochement de l'ANPE avec la DDTEFP. C'est donc un conseiller technique de la délégation régionale de l'ANPE qui a pris en charge cette fonction de coordination des structures ANPE intervenant au niveau du département pour mieux identifier qui est responsable de quoi au niveau de l'Agence dans le suivi des cellules de reclassement. Dans l'agglomération de la métropole, ainsi que dans le reste du réseau, les ALE sont organisées par équipes professionnelles recoupant en grande partie les codes NAF (nomenclature des activités française). Ainsi, c'est l'ALE correspondant au code NAF de l'entreprise qui est de fait l'interlocuteur de la cellule de reclassement. L'agence référente peut donc intervenir sur le champ géographique de plusieurs autres ALE. Concrètement, celle qui est en lien avec l'entreprise dispose donc d'une sorte de délégation de pouvoir pour l'ensemble des salariés, quel que soit leur lieu de résidence. Ainsi, l'ALE dont dépend géographiquement le salarié, compte tenu de son lieu de résidence, ne peut s'opposer aux décisions prises par l'ALE dont relève l'entreprise. Cette meilleure identification de l'ALE responsable permet en outre d'assurer aux salariés licenciés par la même entreprise une sorte d'égalité de traitement dans la nature des services rendus. En revanche, la signature du PAPND, qui établit la feuille de route que le demandeur d'emploi est tenu de respecter, continue de s'effectuer dans l'ALE correspondant au lieu de résidence du salarié. La question des modalités de circulation de l'information entre les deux ALE (celle de l'entreprise et celle du demandeur d'emploi) pour établir le PAP reste donc posée.

Ce type de simplification institutionnelle a été très largement encouragé par la DDTEFP qui a d'ailleurs tenu, au mois d'août dernier, à réunir l'ensemble des ALE du département pour leur expliquer la nature de la nouvelle démarche qu'elle souhaitait mettre en œuvre dans le département. L'objectif vise à ce que, à l'égard de la cellule de reclassement, le SPE ne parle que d'une seule voix « sans jouer le jeu de la défausse institutionnelle consistant à dire pour telle demande du cabinet, c'est pas moi, c'est l'autre ». Avant d'expliciter davantage la démarche adoptée par le biais d'un cas qui a constitué une sorte de « première », il importe de revenir sur les nouveaux outils dont s'est dotée la DDTEFP pour mieux encadrer le travail de la cellule.

4.2. Une DDTEFP qui cherche à outiller les cellules de reclassement autant qu'à s'équiper elle-même.

Les procédures et outils mis en place en 2004 par la DDTEFP remplissent deux fonctions conformes à la logique des droits et des devoirs évoquée plus haut : informer les cabinets de reclassement et l'entreprise de l'offre de services qu'ils sont en droit d'attendre du SPE, notamment sur les diverses mesures et aides à l'emploi dont les opérateurs peuvent disposer ; contrôler la façon dont la cellule

s'acquitte de la mission d'accompagnement confiée, en lui indiquant la démarche à suivre.

C'est lors des échanges qui ont lieu entre l'entreprise et la DDTEFP sur le contenu du PSE, que l'administration saisit l'occasion pour adresser à l'entreprise tout un ensemble de documents destinés à encadrer le processus d'accompagnement des salariés par la cellule.

- Pour aider la cellule à mieux se situer vis-à-vis des institutions, toutes les mesures pour l'emploi et aides à l'accompagnement des restructurations sont présentées (VAE, aides à la formation, aides à l'emploi, aides à la mobilité professionnelle) ainsi que les différents régimes indemnitaires (ARE, mécanismes de retraite et de pré retraite, dispense de recherche d'emploi, etc.). Pour chacun de ces dispositifs figure également l'institution compétente.

  La DDTEFP intervient également auprès du SPE et des Assedic pour leur fournir des éléments qualitatifs sur le contenu du PSE des entreprises qui s'apprêtent à licencier. Cette information est fournie le plus rapidement possible, dès la fin du livre III, de façon à ce que les Assedic et l'Anpe puissent planifier leurs charges de travail et organiser leurs modes d'intervention. Sur cette fiche de synthèse figurent plusieurs types d'informations : caractéristiques sur l'entreprise, nature du problème économique, nature de la restructuration, nombre et nature des postes supprimés, contenu du PSE et observations de l'administration.
- Plusieurs autres documents sont transmis à l'entreprise visant, cette fois-ci, à inscrire l'action de la cellule de reclassement dans la démarche préconisée par la DDTEFP. C'est le cahier des charges conclu entre l'entreprise et le prestataire qui précise la nature de l'engagement de l'entreprise et de la cellule dans la conduite de l'action de reclassement. Les éléments de cahier des charges élaborés par la DDTEFP, s'ils s'imposent à l'ensemble des cellules de reclassement ayant bénéficié d'une aide du FNE, devraient également, selon les souhaits de la DDTEFP, permettre d'irriguer les pratiques professionnelles de l'ensemble des cellules de reclassement, quel que soit leur mode de financement. Toutefois il est clair que la démarche préconisée parvient à s'imposer plus facilement dans les cas de RJ/LJ où le FNE finance à 100 % la cellule.

Les principaux points du cahier des charges type du département C.

- Le choix du prestataire : il est effectué par l'entreprise, après consultation du CE sur les offres respectives des différents cabinets.
- Le lancement de l'action : le prestataire doit s'engager à mettre en place avec l'ANPE une convention de collaboration sur la base d'un modèle type qui est fourni par la DDTEFP. Il doit réaliser le plus rapidement possible le premier bilan d'évaluation afin d'apporter des éléments à l'ANPE pour construire le PAP dans les délais impartis. Une réunion d'information collective doit être systématiquement organisée pour présenter les

prestations offertes par la cellule de reclassement, les parcours proposés, les moyens mobilisés et en informer l'ALE concernée ainsi que l'Assedic pour permettre leur participation. Le prestataire doit réaliser un premier bilan évaluation permettant de clarifier le type d'orientation retenu (accès direct à l'emploi, parcours de formation, création d'entreprise). Un document individuel remis à l'adhérent doit synthétiser les actions menées par la cellule au profit de la personne suivie. Ce document sert de fil conducteur avec l'ALE et doit permettre d'enrichir la construction du PAP. En outre, chaque prestataire s'engage à établir des outils de suivi permettant d'assurer la traçabilité de l'accompagnement individuel et d'attester de la réalité de cet accompagnement.

- L'accompagnement de l'action de reclassement : La cellule doit jouer un rôle moteur dans l'ensemble du processus d'accompagnement et de suivi de chaque personne, et cela à toutes les étapes du projet professionnel. Outre la réalisation d'un projet professionnel et la mise à disposition des offres par l'ANPE, des propositions d'emplois doivent être réalisées à partir d'un travail de prospection clairement distinct de celui des ALE. De ce point de vue, n'est considérée comme OVE (Offre valable d'emploi) qu'une offre en CDI ou CDD d'une durée supérieure ou égale à six mois, correspondant au projet professionnel du salarié, dans un rayon de 25 KM, détectée par le prestataire, accompagnée d'un suivi de la mise en relation avec l'employeur par le prestataire.
- La commission de suivi : doivent y participer, le chef d'entreprise ou l'administrateur judiciaire, le prestataire retenu, les représentants du personnel, la DDTEFP, l'ANPE et l'Assedic. L'AFPA peut y être conviée en tant que de besoin. La commission suit l'activité de la cellule au moyen de tableaux de bord devant comporter toutes les informations susceptibles de mesurer la progression des actions collectives et individuelles et de mesurer également les engagements pris par la cellule (nombre d'entretiens, de bilans, d'OVE, de solutions de reclassement, fonctionnement de la convention de collaboration avec l'ANPE, etc.). Il est dit que le prestataire s'engage à ne comptabiliser dans le taux de reclassement que les personnes ayant effectivement participé à la cellule. La commission se réunit une fois par mois. L'entreprise doit exiger un bilan final qui répondra aux engagements de départ. Ce bilan quantitatif et qualitatif sera transmis par l'entreprise à l'ANPE pour les personnes restant à reclasser. Ce bilan doit également être adressé à la DDTEFP.

Les différents points contenus dans le cahier des charges type ne font pas encore l'objet d'une application systématique notamment en raison du fait que ce cahier est entré en vigueur au mois de mars 2004. Du point de vue de la DDTEFP, il convient de veiller à ce que les pratiques en vigueur dans les cellules s'inspirent de l'esprit qui le sous-tend sans pour autant rechercher, coûte que coûte, à le faire respecter point par point.

Du reste, comme nous le verrons avec le cas Equipements, ces spécifications ne suffisent pas toujours à définir la nature de l'accompagnement qu'il convient de mettre en place, notamment dans la relation que la cellule doit entretenir avec le

SPE et l'ensemble des acteurs intervenant sur le territoire. Toutefois, comme il est dit dans le cahier des charges, « ces outils feront foi pour la détermination du respect des engagements de la cellule et, le cas échéant, le paiement de la contribution de l'Etat ».

La grille d'analyse servant à définir le taux de participation de l'Etat

L'intérêt de mettre en place un cahier des charges type réside sans doute dans l'obligation qu'a finalement le commanditaire de définir ce qu'il convient d'entendre par la notion de résultat. Sur l'ensemble des départements retenus pour l'étude, le département C est celui qui, semble-t-il, a poussé le plus loin la réflexion sur cette question au demeurant complexe. Du reste, c'est en travaillant en lien étroit avec les opérateurs de cellules que la DDTEFP a été amenée à infléchir sa position sur la nature du résultat attendu. Ainsi, la DDTEFP intègre dans son mode de calcul le concept d'accompagnement effectif, en le distinguant (y compris financièrement) du reclassement effectif. Les cabinets avaient en effet insisté sur la nécessité de ne pas minorer l'importance qu'il convient d'accorder aux démarches d'accompagnement, notamment en direction des personnes pour lesquelles le retour à l'emploi ne peut être envisagé immédiatement (pour des raisons tenant au degré d'employabilité du salarié mais également dans les cas, nombreux, où le deuil de l'emploi perdu est délicat à faire). Cette réhabilitation de l'accompagnement permet, en outre, d'éviter les effets d'écrémage pouvant conduire un prestataire, uniquement rémunéré au reclassement, à sélectionner les salariés les plus proches de l'emploi en renvoyant les autres salariés vers le SPE.

Concrètement, le taux pivot est de 25 % du montant proposé par le cabinet de reclassement. Il varie en fonction de critères de pondération, lesquels renvoient eux-mêmes à des indicateurs permettant d'objectiver le taux final accordé. Il existe six critères de pondération : situation économique de l'entreprise, taille de l'entreprise, catégories socioprofessionnelles concernées par le PSE, qualité du PSE (critères de licenciement, adéquation des mesures avec la population concernée, respect du cahier des charges type de la DDTEFP, négociation du cahier des charges du cabinet avec les représentants du personnel et avis du CE), bassin d'emploi, secteur d'activité.

Ce taux détermine le montant accordé pour chaque salarié ayant effectivement bénéficié d'un accompagnement par le cabinet de reclassement. Ce montant peut être augmenté à hauteur de 50 % et dans la limite de 2000 euros pour chaque salarié suivi et effectivement reclassé[22]. Comme le précise la DDTEFP, cette formule « doit permettre d'assurer :

- un accompagnement personnalisé pour tout adhérent à la cellule, indépendamment d'une obligation de résultat, ceci pour tenir compte des difficultés de certains publics ;

[22] Dans les entreprises en RJ/LJ, le taux résultant de l'application de la grille de critères ne sera pas calculé à partir du prix du consultant mais à partir du tarif forfaitaire de 2000 euros.

- un intéressement de l'entreprise au reclassement effectif des salariés. »

L'ensemble de ces procédures, comme nous l'avons déjà souligné, ne suffit pas à déterminer un jeu d'acteurs spontanément efficace. Sur ce département, c'est l'entreprise Equipements qui a servi de laboratoire à la démarche envisagée sur le département C. Une rapide description de la méthode d'intervention adoptée permettra de mieux comprendre la façon dont le SPE entend dorénavant accompagner les cellules de reclassement.

Pour les entreprises en RJ/LJ, le SPE doit être en pilotage direct en assurant une sorte de co-animation avec les opérateurs de la cellule. Pour les PSE émanant de groupes ou d'entreprises en bonne santé sur le plan économique, l'objectif de la DDTEFP est de ne plus s'engager dans le financement de la cellule tout en positionnant le SPE en « offreur de services ».

4.3. Le cas Equipements : un pilotage actif du SPE qui pourrait faire école

C'est avec l'entreprise Equipements que le SPE, DDTEFP en tête, a initié une nouvelle méthodologie d'intervention qu'il tente actuellement d'importer dans cinq autres gros PSE du département. L'entreprise, créée en 1968, est sous traitant d'un constructeur automobile qui représente 70 % de son chiffre d'affaires. Cette entreprise employait, en 2003, 250 salariés. La situation économique de l'entreprise s'est dégradée rapidement à partir de 1997, lorsque qu'elle fut rachetée par le groupe V. Dans un premier temps, l'entreprise fut placée en redressement judiciaire et un premier plan social fut mis en place prévoyant le licenciement de 122 salariés. Devant l'impossibilité de redresser l'entreprise, dont les difficultés furent accentuées par le retrait de son principal client, la liquidation judiciaire de l'entreprise fut prononcée en février 2004. 134 personnes furent licenciées dans le cadre du deuxième PSE. Seules 75 d'entre elles ont décidé de recourir aux services de la cellule de reclassement.

La DDTEFP a pris en charge le dossier dans un contexte politique tendu (conflit social dans l'entreprise). C'est elle qui finance intégralement la cellule de reclassement dont l'opérateur a été, sur ce deuxième PSE, le cabinet E. La mise en place de la cellule s'est déroulée dans un climat difficile, les organisations syndicales doutant de la capacité de la cellule à assurer le reclassement des salariés. Il y a en effet dans ce département, comme ailleurs, un sentiment de méfiance vis-à-vis des cellules de reclassement d'où le volontarisme dont a fait preuve la DDTEFP sur ce dossier consistant à se porter garant, pour l'ensemble du SPE, de la qualité de l'accompagnement mis en œuvre. Au-delà du respect du cahier des charges imposé au cabinet E, la DDTEFP a mis en place un groupe de travail ad-hoc composé d'un représentant de chaque institution concernée : ANPE, DDTEFP, AFPA, Assedic. Ces représentants sont des décideurs et, au-delà de leur présence qui est requise à chaque réunion, ils s'engagent vis-à-vis de la cellule à se

porter garants de l'effectivité de la décision adoptée en assurant l'interface avec l'institution qu'ils représentent.

- La première étape de la démarche consiste à organiser une information collective auprès des salariés pour leur présenter l'offre de services des différents acteurs, privés et publics, intervenant dans le cadre de la cellule : Assedic, ANPE, AFPA, le cabinet de reclassement et la DDTEFP. L'objectif de la réunion consiste, comme nous l'a précisé la DDTEFP, à faire passer un message fort auprès des adhérents : l'offre de services proposée est le fruit d'une étroite collaboration entre les différents acteurs dont l'engagement commun permettra de mieux articuler les interventions des uns et des autres. La méthode consiste à partir du service rendu et non des institutions existantes de façon à donner plus de cohérence et de visibilité à l'accompagnement effectué. Dans cet esprit, la participation des représentants du personnel aux réunions de suivi de la cellule est également un relais précieux pour rappeler, au fil de l'eau, la nature de l'offre de services que les salariés peuvent attendre de la cellule. En contrepartie, il est demandé aux adhérents de participer activement à la cellule en s'engageant à respecter les étapes définies par la feuille de route.
- Dans un second temps, le cabinet prestataire reçoit individuellement l'ensemble des adhérents à la cellule et procède à une catégorisation de ces derniers selon leur position vis-à-vis du marché du travail. Cette « typologie » a été définie en amont par les membres du SPE et consiste à répartir les salariés en quatre groupes distincts, selon la technique du profilage également à l'œuvre sur la plate-forme Reclass.
  - les salariés en recherche d'emploi dans le même métier, sans besoin de formation particulier ;
  - les salariés dont le projet appelle une formation complémentaire ou nécessite la mise en place d'un parcours de VAE ;
  - les salariés en reconversion avec des besoins en formation importants ;
  - les salariés rencontrant des difficultés sociales (Cotorep, invalidité, illettrisme, etc.).

La cellule de reclassement réunit alors le groupe de travail ad hoc pour décider de « qui fait quoi ». C'est à la cellule de reclassement qu'il revient de prendre en charge le premier groupe de salariés relevant d'une immersion directe dans l'emploi. Après validation des parcours de formation par les acteurs concernés (AFPA, les Assedic et l'ANPE) et vérification auprès des Assedic de leur engagement financier, les deux groupes suivants sont à leur tour renvoyés vers la cellule de reclassement. C'est à elle, en effet, de trouver l'organisme de formation si l'AFPA n'a pu trouver les places nécessaires dans ses centres de formation. On observera, dans le cas Equipements comme dans les dispositifs Reclass ou Métaux, qu'en matière de formation, les plates-formes de services mises en place sous l'égide du SPE s'adressent prioritairement à l'AFPA pour monter les actions prescrites, une pratique que la plupart des cabinets rencontrés ont tenu à souligner. Pour les publics en situation difficile, l'engagement du cabinet de reclassement consiste à

orienter ces personnes vers les structures spécialisées (Cotorep, assistantes sociales, associations locales, etc.) en facilitant leurs démarches (organisation des prises de rendez-vous).

Il est encore trop tôt pour dresser le bilan de la démarche qui est actuellement à l'œuvre chez Equipements. Au cours des premiers mois de fonctionnement de la cellule, la méthode préconisée s'est heurtée à la résistance de certaines pratiques d'acteurs, notamment du côté de l'ANPE. Ainsi, lors des commissions de suivi, le cabinet E a fait part des difficultés d'articulation rencontrées avec l'ANPE dans la gestion du dossier.

- Plusieurs interlocuteurs et des divergences d'appréciations entre les différents agents (ANPE/ALE) mobilisés dans la procédure et des modalités de traitement des dossiers qui ont perturbé les salariés ;
- Mise en place difficile des aides à l'emploi de l'ANPE dans la mesure où il y avait deux ALE pour mettre en œuvre le dispositif : ALE du candidat et ALE dont dépend l'entreprise du candidat.

Après une intervention de la DDTEFP auprès des services de l'ANPE, la cellule dispose à présent d'un interlocuteur unique permettant d'assurer une meilleure interface entre la cellule et l'ALE. Ce léger dysfonctionnement, qui intervient dans un département où les relations inter institutionnelles s'opèrent dans un climat de confiance, confirme toutefois la difficulté qu'il y a à organiser un agencement optimal des interventions de l'ensemble des acteurs, y compris au sein même de chacune des institutions. Rapprocher le SPE de la cellule de reclassement, comme c'est le cas pour la plupart des plates-formes étudiées, ne va pas de soi et impose des coûts élevés de coordination.

A l'avenir, ce type d'intervention du SPE devrait se généraliser à l'ensemble des gros licenciements. Dans la représentation du SPE, la notion de « gros licenciements » renvoie le plus souvent à un seuil situé autour d'une centaine de salariés licenciés. Pour ceux-là, l'enjeu consistera à généraliser la démarche du cas Equipements, y compris dans les cas où le FNE ne contribuera pas au financement de la cellule. Bien que ne disposant plus du pouvoir de négociation que lui confère la subvention, la DDTEFP estime qu'elle dispose encore d'autres instruments pour inciter les entreprises et les groupes à se rapprocher du SPE dans l'accompagnement social des salariés licenciés. Le rôle de la DDTEFP dans la régulation des conflits sociaux et le rétablissement du dialogue social dans l'entreprise pourrait ainsi servir de « monnaie d'échange ». On peut citer l'exemple de l'entreprise M, un laboratoire pharmaceutique ayant procédé au licenciement économique de 300 salariés. Le FNE ne finance pas la cellule, mais la DDTEFP a néanmoins pesé sur la négociation en procédant à une sorte d'échange donnant / donnant : la DDTEFP évite la procédure judiciaire en négociant le retour au dialogue social avec les organisations syndicales et les unions départementales ; en échange l'entreprise s'engage, par le biais de la cellule, à maximiser les reclassements et à inviter le SPE à l'ensemble des réunions de suivi pour vérifier l'effectivité des engagements pris.

Sur les cinq « gros PSE » que compte actuellement le département, c'est dans cet esprit qu'est envisagé le rôle du SPE. Dans chacun de ces cas, la DDTEFP est parvenue à obtenir, non sans difficulté, la nomination d'un référent unique pour chaque institution (ANPE, Assédic, AFPA). L'implication effective du SPE vise, dans les cas hors FNE, à négocier une proposition d'offre de services avec les opérateurs de la cellule et l'entreprise. Par contre, dans les cas où le FNE finance la cellule, le rôle du SPE est davantage conçu dans une logique de pilotage où la cellule se doit de travailler en synergie avec le SPE.

Pour les « petits licenciements », la méthode d'intervention du SPE n'est pas aussi formalisée. Le rôle du SPE, en tant que tel, apparaît moins structuré que dans les cas cités plus haut. C'est la DDTEFP qui semble assurer le suivi de ces cellules en imposant le respect du cahier des charges type et en participant à l'ensemble des réunions de suivi. Pour outiller les opérateurs des cellules, des réunions de travail sont parfois organisées par la DDTEFP avec les cabinets prestataires intervenant sur le département. L'enjeu consiste à sensibiliser les opérateurs privés à l'usage de dispositifs innovants (VAE, DIF, etc.) pouvant contribuer à améliorer les transitions professionnelles des salariés licenciés tout en leur indiquant les modes opératoires à mettre en œuvre.

Enfin on notera, sur ce département, comme nous l'avons du reste vu sur les deux autres zones étudiées, la volonté du Conseil régional de s'impliquer plus activement dans l'accompagnement social des restructurations. Des discussions sont actuellement en cours avec la DDTEFP du département C pour analyser les modalités de redéploiement des interventions financières du Conseil régional vers les cellules de reclassement. L'aide apportée par la Région pourrait consister, en amont, à doter la cellule de reclassement de moyens financiers supplémentaires lorsque celle-ci est composée massivement de personnes dont le retour à l'emploi n'apparaît pas évident à court terme. Dans le même esprit, la contribution de la Région pourrait également intervenir en fin de cellule afin de prolonger son activité de quelques mois et accroître ainsi les chances de reclassement des personnes les plus en difficulté par rapport au marché du travail.

Le rôle du Conseil régional, tel qu'il se dessine dans cette Région, va donc au-delà de la mise à disposition de son offre de formation. Le financement direct de la cellule de reclassement entre manifestement dans le champ des possibles. On notera avec intérêt que cette intervention est prioritairement envisagée pour les publics en difficulté. Ce positionnement confirme la volonté de certaines Régions de s'engager plus activement dans les politiques d'emploi et d'insertion, une prérogative qui, pour l'heure, relève encore des services de l'Etat, puisque seule la formation professionnelle est de la compétence des Régions. Mais il est clair qu'en matière de restructuration la relation emploi/formation, sans doute parce qu'elle est au cœur des démarches transitionnelles proposées, bouscule quelque peu cette frontière institutionnelle.

5. Le département D

5.1. Une intervention des membres du SPE en ordre dispersé

Le département D présente des caractéristiques bien spécifiques au regard des autres départements observés dans le cadre de cette étude. L'encadrement des cellules de reclassement par le SPE y apparaît moins développé, voire plus problématique. Plusieurs raisons sont susceptibles d'expliquer cet état de fait. La première tient à des éléments de conjoncture. Les grosses restructurations ont été sur ce département relativement limitées, d'où des effets d'apprentissage moins dynamiques. Plus généralement, le taux de chômage est ici inférieur de deux points à la moyenne nationale. En conséquence, les services de l'Etat ne se sont que faiblement impliqués sur le sujet précis des restructurations. La mobilisation préfectorale est restée limitée et, globalement, le département n'a pas non plus bénéficié d'une forte impulsion des échelons régionaux (DRTEFP, DRANPE). Sur le département, les acteurs du SPE interviennent en ordre dispersé et la DDTEFP ne parvient pas toujours à jouer le rôle d'acteur pivot dans le pilotage et le suivi des cellules. Chaque membre du SPE intervient à une étape ou à une autre dans le fonctionnement de la cellule de reclassement en fonction des outils qui lui sont propres et des relations qui se sont nouées avec la cellule. Toutefois, ces interventions ne suffisent pas à définir une stratégie départementale du SPE à l'égard des cabinets prestataires. Depuis 2003, on note néanmoins des inflexions convergentes traduisant le besoin exprimé par tous les acteurs d'unifier l'action du SPE pour mieux encadrer l'activité des opérateurs privés. Des initiatives ont donc été prises aux niveaux départemental et régional pour faire en sorte que le SPE se dote d'outils et de procédures communes de façon à mieux articuler les interventions des uns et des autres.

La Direction départementale du travail : un suivi centré sur son propre domaine de compétence

Son rôle consiste principalement à remplir les missions qui lui incombent, sans véritablement centrer sa stratégie sur l'impulsion d'une démarche inter institutionnelle vis-à-vis des cabinets spécialisés. Les conventions FNE-cellules de reclassement font l'objet d'un suivi relativement passif, le plus souvent animé par des préoccupations d'ordre financier (règlement des factures que les prestataires font parvenir et paiement du solde de la convention).

Les différents points de contact entre la cellule et la DDTEFP

- La construction du PSE

Si la DDTEFP ne déploie pas une politique départementale spécifique avec les autres membres du SPE, elle cherche en revanche à user de son pouvoir d'influence pour infléchir le contenu du PSE. Lorsque les entreprises cherchent à entrer en

contact avec la DDTEFP en amont de l'élaboration du projet de PSE, la Direction du travail profite de ce premier contact pour exiger de celles-ci que le plan puisse prévoir à minima la mise en place d'une cellule de reclassement et d'une ATD (allocation temporaire dégressive). Le non-respect de ces deux conditions peut alors entraîner le déclenchement de la procédure de constat de carence. Cette négociation de type donnant / donnant semble, selon la DDTEFP, porter ses fruits et globalement « le message passe ».

- La signature de la convention FNE-cellule de reclassement

Elle constitue théoriquement un autre point fort de la relation DDTEFP/cabinets spécialisés. Toutefois, la non-mise en place dans ce département d'un cahier des charges type fixant les règles du jeu que la cellule doit respecter limite la portée réelle de cette convention dont le contenu reste très formel et souvent centré sur les moyens que la cellule doit mettre en place. Globalement, il n'y pas d'obligations fortes de la part des cellules vis-à-vis de la DDTEFP, pas plus qu'il n'y en a d'ailleurs avec l'ANPE puisque aucune convention de collaboration n'est venue préciser la façon dont ces deux acteurs devaient articuler leurs interventions respectives.

- La première réunion d'information collective

Contrairement à ce que l'on a pu observer dans les autres départements, la DDTEFP n'intervient pas dans cette phase, pas plus qu'elle n'a, semble-t-il, cherché à mobiliser les autres membres du SPE. Rappelons en effet que souvent les DDTEFP « couvertes » par un cahier des charges type demandent à l'entreprise, en amont de la mise en place de la cellule, de prévoir des réunions d'informations collectives. Le but de ces réunions vise à susciter l'adhésion des salariés à la cellule en leur présentant les offres de services de la cellule de reclassement et de l'ANPE.

- Les comités de suivi de la cellule de reclassement

la DDTEFP a imposé aux entreprises d'y être régulièrement conviée. Ces réunions consistent à suivre l'activité des cellules sur la base d'informations qu'elles présentent. Mais en l'absence de cahiers des charges, la DDTEFP est peu outillée pour jouer éventuellement son rôle de contre-pouvoir en cas de dysfonctionnement de la cellule. Lors de ces réunions, le rôle de la DDTEFP consiste à traiter les situations qui relèvent de sa compétence :

  - Prendre en charge des salariés relevant d'une intervention COTOREP
  - Déclencher l'intervention des services du contrôle de la recherche d'emploi lorsque l'ex-salarié ne se présente ni à la cellule de reclassement, ni à l'ANPE.
  - Contacter l'AFPA pour mettre en place des opérations de VAE (validation des acquis de l'expérience).

Si la DDTEFP ne joue pas un rôle clé dans l'animation départementale du SPE vis-à-vis des cabinets privés, elle dispose en revanche d'une sorte de philosophie d'action de ce que devrait être le cadre d'intervention du SPE à l'égard des cellules de reclassement[23]. Du point de vue de la DDETFP, l'objectif consisterait pour le SPE à rester dans le cadre d'une prestation de services sans faire des opérateurs privés des « auxiliaires de l'administration ». Il importerait ainsi de ne pas introduire de confusion dans le partage des rôles pour ne pas placer le SPE dans une situation de gestion de fait, laquelle pourrait contribuer à diluer les responsabilités et, partant, à déstabiliser le fonctionnement de la cellule de reclassement. La relation SPE/opérateurs privés devrait surtout s'attacher :

- A bien clarifier la commande passée par le biais d'un cahier des charges détaillé ;
- A faire des points d'étape pour suivre l'activité du prestataire en lui laissant toutefois une large autonomie d'action y compris dans la production de son système d'information.

Reste que la cellule de reclassement s'inscrit dans un territoire précis disposant déjà de réponses institutionnelles structurées (ANPE, DDTEFP, AFPA, Conseil régional, ASSEDIC). Selon la DDTEFP, il conviendrait en conséquence de mieux intégrer la cellule dans son contexte territorial et institutionnel. Telle est en substance la doctrine d'action de la DDTEFP en matière d'encadrement, ou plutôt d'accompagnement, des cellules. Il est clair que par rapport aux initiatives prises dans la Région AB et/ou dans le département C, la perception du rôle du SPE est ici différente et s'inscrit dans une démarche moins interventionniste.

Pour l'heure, la relation du SPE aux cellules ne s'inscrit toutefois pas dans la doctrine préconisée. Le département ne dispose en effet pas encore des instruments susceptibles d'assurer une gestion optimale de la relation de sous-traitance. Quant aux relations existant au sein des composantes du SPE, elles sont ici plus problématiques que dans les autres départements observés. A plusieurs reprises, la DDTEFP aurait cherché à travailler avec l'ANPE pour réfléchir à la mise en place d'une convention de collaboration entre l'Agence et les cabinets prestataires, mais la démarche n'a pu encore aboutir.

La délégation départementale de l'ANPE : de l'attentisme à une demande de clarification des rôles

C'est, en effet, au niveau départemental que s'organisent les échanges au sein du SPE en matière de suivi des cellules de reclassement. Un échelon qui, côté ANPE, comprend deux sous départements : la zone Est et la zone Ouest. C'est cette

[23] Nos entretiens se sont déroulés avec la DDTEFP en septembre 2004. C'est une période de transition marquée par le départ du directeur départemental du travail. La vision évoquée ici à propos du rôle du SPE pourrait, à l'avenir, se trouver modifiée avec l'arrivée en décembre d'un nouveau directeur départemental.

dernière qui constitue la direction départementale dite institutionnelle en charge des relations avec les autres composantes des services de l'Etat.

Côté ANPE, très peu d'instructions sont données par le siège ou la direction régionale de l'ANPE pour cadrer l'intervention de l'Agence. Son rôle était beaucoup plus clair du temps des UTR (unités techniques de reclassement). Cette structure, exclusivement dédiée aux salariés licenciés pour motif économique, disposait d'un savoir-faire et d'une culture professionnelle qui la rapprochait naturellement des cellules de reclassement (au risque, d'ailleurs, d'une marginalisation des UTR par le réseau des ALE). Le partenariat y était davantage formalisé et consistait à venir en appui de la cellule de reclassement pour en optimiser le fonctionnement. Dans la région, et peut être plus ici qu'ailleurs, les cabinets spécialisés partagent également ce sentiment d'un meilleur partenariat du temps des UTR. Avec leur disparition en 2001, le savoir-faire des agents des UTR s'est dilué dans le PARE et s'est alors ouvert depuis une période d'instabilité et de relative opacité dans les missions que l'ANPE doit conserver vis-à-vis du public des cellules de reclassement. Concrètement, aujourd'hui, la seule obligation qui reste à la charge de l'ANPE est celle consistant à présenter le dispositif du Pré PARE aux salariés licenciés qui sont en période de préavis. Au-delà de ce point d'entrée, aucun texte n'a formalisé le rôle de l'ANPE au sein du SPE, ni vis-à-vis des cellules. Ainsi, lorsque les relations au sein du SPE apparaissent difficiles, comme c'est le cas dans ce département, la collaboration entre l'ANPE et le cabinet privé se fait au cas par cas selon le bon vouloir des acteurs en place (la direction de l'entreprise, le cabinet de reclassement, l'ALE). Toutefois, l'explicitation des missions dévolues à l'agence et au cabinet prestataire dans le cadre du fonctionnement de la cellule de reclassement n'a rien de systématique et l'on peut penser que, dans nombre de cas, cette articulation fait défaut en l'absence d'outils et d'acteurs susceptibles de porter cette coordination.

La position de l'ANPE vis-à-vis des formes de collaboration à nouer entre le réseau des ALE et les cellules fait apparaître en creux toute une série de dysfonctionnements, ou, à tout le moins, de questions auxquelles cette institution souhaiterait voir des réponses apportées :

- La nature de la commande passée par la DDTEFP au prestataire en charge de la cellule de reclassement. A plusieurs reprises, l'ANPE a été sollicitée – dans le cadre d'une convention FNE - par la cellule de reclassement pour réaliser des BCA (des bilans de compétences approfondis) ou pour valider des projets de formation élaborés par le prestataire. La question posée par l'ANPE est donc de savoir si elle doit répondre favorablement à ces demandes alors que le cabinet prestataire a déjà bénéficié d'une aide publique. Du point de vue de l'ANPE, il y aurait donc un manque de clarté sur ce que le SPE attend de l'opérateur privé pouvant induire des doubles financements injustifiés dans la mesure où tout cabinet de reclassement devrait pouvoir, selon elle, assurer à ses adhérents un bilan de compétence ou valider des projets de formation.

- Le souhait d'être informé par la DDTEFP de la mise en place des conventions FNE- cellules de reclassement. A plusieurs reprises, c'est l'Assédic, et non la DDTEFP, qui aurait informé l'ANPE de la tenue d'une réunion d'information collective à laquelle celle-ci devait participer pour présenter aux salariés le dispositif du pré-PARE. Cette demande exprimée par l'ANPE de voir la DDTEFP s'impliquer davantage dans la diffusion de l'information semble correspondre, plus largement, à la volonté de faire du SPE une véritable institution de pilotage des cellules afin de mieux contrôler leur activité. Ce souhait est également partagé par la DDTEFP qui, du reste, semble regretter de ne pouvoir mieux collaborer avec l'ANPE pour donner un contenu opérationnel à cette déclaration d'intention.
- La volonté d'articuler les interventions de l'agence avec les mesures contenues dans le plan social. De ce point de vue, l'ANPE regrette de ne pas être destinataire des plans sociaux, car elle serait alors en mesure, selon elle, de mieux négocier avec la cellule de reclassement la nature de ses interventions.

Plus généralement, l'ANPE a parfois le sentiment d'être dans un rapport de sous-traitance avec la cellule. Celle-ci lui passerait commande de prestations sur lesquelles l'établissement public n'aurait aucune prise compte tenu du fait qu'il ne dispose ni du cahier des charges, ni du plan social de l'entreprise.

Dans ce département, il est clair que l'absence d'un cahier des charges type et de conventions de collaboration expliquent en grande partie les insuffisances soulignées. L'existence de ces deux outils ne suffit pas, comme on l'a vu dans la Région AB, à assurer spontanément une gestion optimale du dispositif mais ils constituent, à tout le moins, un cadre de référence fixant des orientations. Ces éléments de procédure fournissent également un signal aux prestataires leur indiquant qu'il existe, à travers le SPE, une institution en charge d'assurer le suivi des cellules de reclassement.

5.2. Une volonté de renforcer la place du SPE, élargie au Conseil Régional ?

Des éléments contextuels invitant au changement

Depuis 2003, plusieurs événements sont intervenus sur le département, provoquant une sorte de prise de conscience collective de la nécessité de mieux collaborer, notamment entre la DDTEFP et l'ANPE, pour renforcer la place du SPE dans l'animation et l'encadrement des cellules.

- *Des interpellations du terrain*. L'élément déclencheur de la réflexion est venu de deux affaires survenues en 2003 qui ont quelque peu mis en difficulté la DDTEFP. Suite aux dysfonctionnements de deux cellules de reclassement, les secrétaires des comités d'entreprise concernés avaient décidé de porter l'affaire devant le TGI. Dans les deux cas, les cabinets prestataires retenus

n'avaient assuré aucun suivi réel des salariés licenciés. Les comités d'entreprise avaient attendu la clôture des cellules pour alerter la DDTEFP qui manifestement n'avait pu anticiper les problèmes faute d'un suivi régulier des cellules incriminées.

- *Une interpellation institutionnelle*. En 2003/2004, une inspection a procédé au contrôle de certaines DDTEFP, dont celle du département D, sur le thème de l'accompagnement des mutations économiques. En ce qui concerne le département D, le rapport de site préconisait un renforcement des outils de pilotage pour assurer un meilleur suivi des cellules de reclassement et accroître la visibilité sur la prestation réellement rendue. Le rapport préconisait une généralisation du principe de cahier des charges, précisant la nature de la prestation attendue d'une cellule de reclassement. Il estimait, par ailleurs, que l'élaboration de ce cahier des charges type devait être confiée à l'échelon régional et préconisait un rapprochement avec les services régionaux de l'ANPE pour mieux penser l'articulation de son action avec celle des cellules de reclassement.

L'ensemble de ces éléments a donc joué dans le sens d'un renforcement des relations entre l'ANPE et la DDTEFP, et l'on note depuis 2003 un début de formalisation des procédures à mettre en œuvre à l'occasion de l'installation des cellules de reclassement. On notera que, sur ce département, comme du reste dans les autres étudiés, la distinction convention FNE/hors convention FNE n'apparaît pas pertinente pour déterminer la nature du suivi à mettre en œuvre. Certes, l'existence d'une convention FNE permet aux membres du SPE, et en particulier à la DDTEFP, de disposer d'une marge de négociation plus forte vis-à-vis de l'entreprise et du cabinet prestataire. Mais, pour le SPE, il conviendrait d'homogénéiser les pratiques de suivi des cellules, quel que soit leur mode de financement.

Une situation de crise : le dossier Composants

Dans le département D, ce sont les suites de l'annonce de la fermeture de l'entreprise Composants, en décembre 2003, qui a servi d'élément déclencheur à la mise en place d'une nouvelle démarche impliquant plus activement le SPE et surtout, fait nouveau, le Conseil régional. La fermeture de cette entreprise, détenue à 100 % par une holding française, elle-même filiale d'un groupe international, s'est traduite par le licenciement de 206 personnes et le déclenchement d'un vaste mouvement social. Concrètement, l'usine a fait l'objet d'une longue occupation. Si l'on ajoute à ce contexte local la pression nationale exercée par les milieux politiques à l'approche des élections européennes ainsi que l'intervention du Préfet, on comprend mieux la nature des ressorts qui ont présidé à la mobilisation rapide du Service Public de l'Emploi. Régulièrement informée par la DDTEFP des négociations en cours avec les représentants du personnel, l'ANPE s'est rapidement rapprochée du cabinet de reclassement pour lui venir en appui dans la mise en place et le suivi des opérations de reclassement. Lors de la première réunion de suivi organisée par le cabinet I, la DDTEFP a souhaité que l'ANPE et le cabinet parviennent à la rédaction d'une convention de partenariat pour déterminer les modalités de leurs interventions respectives. Cette convention a vu le jour en juin

2004 et couvre une période de huit mois. Elle constitue « une première » sur le département.

La convention de partenariat entre l'ANPE et le cabinet I

- Les services rendus par le cabinet de reclassement
  - I s'engage à assurer un accompagnement et un suivi individualisé de chaque salarié pour l'aider à identifier son projet de reclassement et à l'accompagner dans ses démarches pour lui permettre de le réaliser (reclassement immédiat, reconversion, création d'entreprise…) en liaison avec l'offre de services existante sur le territoire ;
  - Le cabinet assure la prospection des employeurs afin de créer un maximum d'opportunités d'offres d'emploi. Lorsque les offres d'emploi concernent les personnes suivies, I réalise les mises en relation et communique les informations à l'ANPE par la transmission de son tableau hebdomadaire de suivi qualitatif. Lorsque les offres d'emploi ne concernent pas les personnes suivies, la cellule les communique à l'ANPE dans un délai de trois jours.
- Les services rendus par l'ANPE
  - L'ANPE nomme un référent dans l'ALE dont dépend l'entreprise et élabore le PAP qui fait l'objet d'un échange avec la cellule de reclassement. Elle met en œuvre des mesures d'aide à l'embauche (SAE, AFPE), assure la validation des dossiers de formation, sollicite les financeurs de la formation (Conseil Régional, ASSEDIC…) ;
  - Elle met en œuvre les prestations selon les besoins repérés : les Evaluations de Compétences et de Capacités Professionnelles, les Evaluations en Milieu de Travail (EMT) ;
  - Elle assure le traitement des offres d'emploi transmises par I.
- Le cabinet I et l'ANPE s'engagent à s'informer mutuellement des actions prescrites et des services rendus aux demandeurs d'emploi. Les actions prescrites par ces deux structures viennent enrichir le dossier du demandeur d'emploi, permettent d'assurer le suivi de son parcours et facilitent la mise en œuvre et le suivi du PARE. L'ANPE est membre de la structure de suivi mise en place. Cette structure de suivi se réunit tous les mois.

Rappelons que cette convention, dont nous venons de donner les principaux axes, est intervenue alors même que la cellule de reclassement ne bénéficie pas d'un financement FNE. Les modalités de la collaboration fixent à l'Agence un rôle important dans l'accompagnement de la cellule allant jusqu'à la validation des projets de formation. Finalement, l'impression qui se dégage de la lecture de cette convention est celle d'une quasi co-animation de la cellule de reclassement par le cabinet privé et l'ANPE.

L'autre particularité du dispositif Composants renvoie à la mobilisation forte du Conseil régional, mobilisation qui traduit peut-être l'arrivée d'un nouvel acteur dans le paysage des licenciements économiques et des reclassements. Son implication a été déclenchée sous la pression des élus de l'entreprise qui ont multiplié les contacts avec les élus du Conseil régional pour obtenir que davantage de moyens puissent être mis à la disposition de la cellule de reclassement[24]. C'est dans ce contexte qu'une convention régionale a été conclue entre le Conseil régional et la Direction régionale de l'ANPE.

La convention entre la Région et la DRANPE sur le reclassement des personnels licenciés de Composants.

Il est dit, dans le préambule de la convention, que la Région souhaite s'associer à toute réflexion relative aux mutations économiques et qu'elle se doit d'innover dans l'accompagnement social proposé aux salariés. En ce qui concerne le plan de sauvegarde de la société Composants, la convention a pour objet :

- d'organiser la cohérence et la complémentarité des interventions des institutions signataires et partenaires,
- de faciliter la coopération entre les institutions pour répondre au mieux aux besoins des licenciés de Composants, éligibles au PAP/ND, PRE-PARE et au PARE.

Ces deux dispositions sont intéressantes à relever dans la mesure où elles visent à penser l'intervention de l'ensemble des acteurs impliqués dans les opérations et contribuent à faire du Conseil régional et de l'ANPE une sorte « d'acteur collectif pivot » dans l'animation et l'organisation des services à mettre en place.

Les engagements de la Région

La Région intervient à travers trois engagements :

- Ouvrir les dispositifs régionaux de formation professionnelle et d'appui à la création d'entreprise aux salariés de Composants,
- Garantir un traitement prioritaire des candidatures pour l'accès aux dispositifs existants,
- Ouvrir un droit individuel de formation pour ceux qui n'auront pu intégrer les actions programmées.

[24] Il faut savoir en effet que les représentants du personnel ont obtenu la mise en œuvre d'un droit d'option : soit les salariés licenciés adhéraient à la cellule de reclassement, soit ils percevaient l'équivalent monétaire des prestations auxquelles ils avaient droit au titre de la cellule. Les salariés ont majoritairement opté pour la seconde possibilité. Mais, dans un second temps, les élus de l'entreprise constatant que la cellule ne disposait plus des moyens nécessaires pour rendre des services en nature ont fait des démarches auprès du Conseil régional pour renflouer « les caisses de la cellule ». La DDTEFP, contrairement à l'ANPE, a mal vécu cet épisode, considérant qu'avec ces « vrais/faux » droits d'option, c'est le plan social lui-même, et les services de l'Etat, qui se trouvaient disqualifiés. D'où la position de retrait qui fut la sienne dans la conclusion de la convention Région/ANPE.

La Région accorde aux salariés de Composants un droit d'accès prioritaire aux dispositifs suivants :

- Définition d'un projet professionnel : ces prestations seront mobilisables pour les personnes qui n'auraient pu bénéficier de la prestation équivalente proposée par le cabinet I
- Validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Reconversion
- Reconversion et reprise d'activité

Les engagements de l'ANPE

La convention se borne, dans un premier temps, à reprendre l'ensemble des engagements contenus dans la convention de partenariat conclue entre l'ANPE et le cabinet prestataire. Mais la convention va plus loin, notamment sur deux points.

- Vis-à-vis de la formation, la convention Région/ANPE précise que c'est à l'ANPE "d'apporter son éclairage sur l'adéquation entre les projets professionnels des salariés de Composants et le marché de l'emploi local". C'est également elle qui est invitée « à diriger vers le service intégré d'appui au projet professionnel de l'AFPA les intéressés ».
- En ce qui concerne le suivi et l'évaluation de la convention, il est dit que les résultats feront l'objet d'une évaluation sur la base d'indicateurs renvoyant à l'activité des acteurs impliqués et, plus globalement, à l'efficacité du dispositif. Ces indicateurs sont les suivants :
  - nombre de salariés suivis par la cellule de reclassement,
  - nombre de salariés bénéficiaires d'une des mesures financées par la Région, par l'ASSEDIC, par l'ANPE dans le cadre des prestations,
  - nombre de salariés reclassés à l'issue de leurs parcours à échéance de 3, 6, 9, 12 mois.

Enfin, la convention prévoit la mise en place d'un comité de pilotage avec des réunions techniques préparatoires qui rassembleront l'ANPE, le Conseil régional et le cabinet de reclassement.

A travers cette convention, il est manifeste que le Conseil régional entend prendre une place certaine, non seulement dans la mobilisation de sa propre offre de formation, mais également dans l'encadrement des cellules de reclassement. On trouve dans cette convention la plupart des thèmes qui structurent les cahiers des charges type que nous avons pu étudier dans d'autres départements ou régions. A une différence près : tous les autres ont été conçus sous l'impulsion des échelons déconcentrés du Ministère du Travail.

Toutefois, la DRTEFP étudie actuellement la possibilité de mettre en place, avec les membres du SPER, une charte régionale à destination des cabinets intervenant dans les cellules de reclassement. Une initiative qui, si elle aboutissait, permettrait de dépasser la situation de relatif blocage institutionnel dans laquelle se trouve, encore aujourd'hui, le département D.

→ Annexe

Les données statistiques et leur traitement

Le recueil des données

Le recensement des cas et le relevé des données ont été effectués à partir des documents disponibles dans les cinq DDTEFP couvertes par l'étude.

Ces données portent sur l'ensemble des cellules de reclassement dont l'activité a débuté entre le 1er octobre 2002 et le 31 mars 2003, et couvrent par conséquent une période de 6 mois. Le choix de la période permet de disposer, au moment de l'étude, de la quasi-totalité des résultats des opérations de reclassement concernées.

Seules deux opérations importantes (plus de 250 suppressions d'emplois), relevant de la période considérée, dans la Région AB, n'ont pas été intégrées au traitement général :

- une opération pluri-annuelle non achevée, non conventionnée, menée par un grand groupe, et portant sur la suppression de 350 emplois
- la fermeture de Métaux, dont l'ampleur (un peu moins d'un millier de suppressions d'emplois) aurait faussé l'analyse globale, et qui fait par ailleurs l'objet d'une monographie détaillée compte tenu du dispositif exceptionnel mis en place par les pouvoirs publics.

Deux sources d'information disponibles dans les DDTEFP ont été mobilisées en vue du recensement des cas :

- Les dossiers par procédure : les DDTEFP sont systématiquement informées des procédures d'information et de consultation des représentants du personnel concernant un projet de restructuration entraînant une modification de la structure ou du niveau d'effectif (LIV) et de licenciement collectif (LIII) à travers un dépôt des procès verbaux des consultations et des documents afférents (information économique délivrée aux représentants du personnel, plan de sauvegarde de l'emploi…). Les cellules de reclassement mises en place lors de ces plans peuvent être conventionnées (c'est-à-dire bénéficier d'une participation financière du FNE, plafonnée à 1067 euro TTC par salarié pris en charge, pour ce qui concerne la période considérée, via une convention de cellule de reclassement) ou non.
- Les dossiers par convention : les conventions FNE de cellule de reclassement peuvent également concerner des entreprises sans représentation du personnel ou des plans de licenciements dans des situations où les seuils de déclenchement des procédures légales d'information et de consultation des représentants du personnel ne sont pas atteints.

Les plans de licenciements considérés recouvrent par conséquent, en pratique, d'une part tous les plans de licenciement entraînant l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et d'autres part tous les autres plans de licenciement pour lesquels la DDTEFP a accepté la conclusion d'une convention FNE de cellule de reclassement. Cette seconde partie dépend, bien entendu, de la politique d'attribution de ces conventions par la DDTEFP concernée. L'ensemble des cellules mises en place au cours de la période considérée est ainsi pris en compte.

Au-delà du repérage des plans de licenciements ayant donné lieu à la mise en place d'une cellule de reclassement, ces documents permettent de recueillir un certain nombre de données concernant l'emploi et le contexte de l'opération considérée.

Concernant l'emploi, ils permettent d'établir le nombre des suppressions d'emplois prévues au moment où ces suppressions d'emplois peuvent devenir effectives et se traduire par des licenciements (terme des procédures et/ou conclusion de la convention).

Dans un second temps, la liste nominative des salariés dont le licenciement est envisagé est déposée à la DDTEFP. Le formulaire de demande puis la convention FNE de cellule de reclassement font par ailleurs mention du nombre des bénéficiaires potentiels. Ces documents permettent d'établir le nombre de salariés dont le licenciement a été effectivement prononcé et d'en déduire, par différence avec le nombre des suppressions d'emplois prévues, le nombre des reclassements préalables, au sein de l'entreprise, du groupe ou par voie d'externalisation et de transfert de contrats de travail.

La DDTEFP dispose également des conventions relatives aux mesures d'âge (convention FNE de préretraite totale ou conventions CATS et CASA) portant mention du nombre des bénéficiaires.

Ces trois premières données permettent de déterminer le nombre de salariés licenciés à reclasser selon le schéma suivant : *suppressions d'emplois prévues - reclassements préalables - mesures d'âge = salariés licenciés à reclasser.*

Les DDTEFP disposent enfin d'un certain nombre de documents relatifs aux opérations de reclassement elles mêmes :

- les comptes rendus périodiques des cabinets de reclassement chargés de l'animation des cellules de reclassement, jusqu'au bilan final (la plupart du temps, même lorsque la cellule n'est pas conventionnée)
- les formulaires individuels signés par les salariés adhérents au terme de leur accompagnement et déposés par le cabinet de reclassement pour règlement du solde de ses prestations lorsque la cellule est conventionnée. Ces formulaires portent mention de la situation de la personne en reclassement au terme de l'accompagnement.

Le premier compte rendu du cabinet de reclassement présente le plus souvent un état des salariés licenciés qu'il a rencontrés, des adhésions qu'il a enregistrées et des motifs de non adhésion qui lui ont été éventuellement donnés. Parmi ceux-ci, ont été classés en reclassement rapide hors cellule tous les cas où le salarié a

déclaré avoir déjà retrouvé un emploi (même lorsque la nature et la date de prise d'effet n'étaient pas mentionnées).

Le document final de bilan de la cellule rend compte des prestations du cabinet et des résultats de la cellule. C'est sur cette base qu'ont été déterminés le nombre définitif d'adhérents à la cellule et la qualification de leur situation au terme de l'accompagnement. Chaque fois que la cellule était conventionnée, ces résultats ont été recoupés avec ceux figurant sur les formulaires individuels déposés en vue du règlement du solde de la prestation d'accompagnement.

Au total, ces données peuvent être analysées selon cinq grandes catégories de situation des salariés concernés et trois grandes catégories de population, conformément à la matrice suivante :

	Salariés dont l'emploi a été supprimé	Salariés licenciés à reclasser	Salariés adhérents à la cellule
Retour à l'emploi stable	Reclassement préalable + reclassement rapide hors cellule + création d'entreprise + reclassement cellule en CDI	Reclassement rapide hors cellule + création d'entreprise + reclassement cellule en CDI	Création d'entreprise + reclassement cellule en CDI
Trajectoire d'emploi	Reclassement cellule CDD + de 6 mois + reclassement autres CDD et CTT + formation	Reclassement cellule CDD + de 6 mois + reclassement autres CDD et CTT + formation	Reclassement cellule CDD + de 6 mois + reclassement autres CDD et CTT + formation
Retrait du marché du travail	Mesure d'âge + Autre solution individuelle[25]	Autre solution individuelle	Autre solution individuelle
En recherche d'emploi	Recherche emploi au terme de la cellule	Recherche emploi au terme de la cellule	Recherche emploi au terme de la cellule

[25] La rubrique "Autre solution individuelle" regroupe l'ensemble des "solutions personnelles" mentionnées par les cellules de reclassement qui manifestent dans la très grande majorité des cas un renoncement temporaire ou définitif à la recherche d'emploi.

Situation inconnue	Non adhérent à la cellule	Non adhérent à la cellule	

Concernant le contexte de l'opération considérée, les caractéristiques qui ont été systématiquement relevées portent sur :

- le secteur d'activité
- la situation juridique de l'entité concernée (appartenance ou non à un groupe)
- la localisation de l'entité concernée
- le motif de l'opération
- la recours ou non à un expert du CE
- la présence ou non d'un PSE et, en cas de PSE, de la notion d'OVE
- le dispositif d'accompagnement (prestataire, durée d'accompagnement, coût unitaire, participation FNE)

Les grilles de relevés par cas ont ainsi été établies selon les rubriques suivantes :

Emploi		Contexte	
Effectif groupe Effectif entreprise Effectif dans département Nbre licenciements LIII dont dans le département **Resultats** Nombre licenciements Nombre mesures d'âge Nombre potentiel adhérents Création entreprise CDI CDD + de 6 mois CDD - de 6 mois Intérim Formation Recherche emploi Autre Nombre effectif d'adhérents		Raison sociale Code APE Nom groupe Bassin d'emploi **Motif des suppressions** Réorganisation Fermeture de site Compétitivité Pertes financières RJ ou LJ **Procédure** Recours à expert CE PSE OVE dans PSE **Opérateur reclassement** Nom prestataire Durée accompagnement Coût unitaire prestation Taux participation FNE	

Le traitement des données

Les données recueillies ont dans un premier temps été soumises à une ACP après :

- Calcul des taux d'adhésion (rapport entre les adhérents à la cellule et les salariés licenciés susceptibles d'adhérer), taux de solutions identifiées (rapport entre les sorties de cellule suite à création d'entreprise, CDI, CDD de + de 6 mois, formation et autres solutions individuelles et les adhérents à la cellule), taux d'emploi stable dans les solutions identifiées (rapport entre les sorties de cellule suite à création d'entreprise et CDI et les solutions identifiées)
- Répartition par classe, des effectifs de l'entreprise, du nombre des licenciements dans le département, des durées d'accompagnement, des taux d'issues au terme de l'accompagnement, des taux d'adhésion, de solutions identifiées et d'emploi stable dans les solutions identifiées.



Le premier axe oppose les plans importants, réalisés par de grosses entreprises, ayant donné lieu à la mise en place de prestations de reclassement au coût unitaire élevé aux petits plans réalisés par des PME.

Le second axe oppose les plans associés à un fort taux de mesures d'âge aux plans ayant conduit à un fort taux de solutions hors emploi stable (intérim, CDD, formation, autres solutions).

L'inertie des deux axes est faible : 13% pour le premier axe, 8% pour le second. Bien que relativement triviaux, ils sont par conséquent assez peu discriminants.

En particulier, ils ne permettent pas de dégager une lecture cohérente des taux de solutions identifiées et des taux d'emploi stable parmi ces solutions identifiées : les résultats les plus mauvais (taux de solution = 1 et taux d'emploi = 0) et les résultats les meilleurs (taux de solution = 4 et taux d'emploi = 4) se situent tous dans le cadran supérieur gauche, tandis que les résultats moyens se situent dans le cadran inférieur droit.

Le troisième axe oppose les plans hors industries, présentant un faible taux d'adhésion à la cellule et le département D aux plans dans l'industrie et aux deux autres zones.

L'inertie de ce troisième axe est faible, inférieure à 6%. Les axes suivants présentent une inertie inférieure à 5%.

Au total, l'ACP ne permet pas de dégager de phénomène clairement discriminant, à partir des données recueillies, concernant les résultats obtenus au terme de l'accompagnement. Ce constat peut toutefois résulter de la faiblesse du nombre d'observations et de variables.

C'est pourquoi un traitement par tri selon les principales caractéristiques contextuelles a paru possible et mieux à même de permettre de dégager de grandes lignes de clivage. L'échantillon a été préalablement soumis à une vérification du poids relatif des opérations les plus importantes : les 8 opérations les plus importantes (soit 10% de l'échantillon) représentent environ 20% des suppressions d'emplois prévues et environ le même pourcentage des adhésions à une cellule. Par ailleurs, la structure des résultats des cellules n'est pas significativement différente pour l'ensemble des opérations importantes et pour l'ensemble des autres opérations.

Un premier tri a porté sur la durée d'accompagnement (en distinguant inférieure ou égale à 9 mois et supérieure à 9 mois) et la taille des cellules de reclassement (en distinguant potentiel d'adhérents inférieur à 20 et potentiel supérieur). Puis sur les variables contextuelles suivantes :

- Le secteur d'activité, à partir du code NAF, en distinguant Industrie et autres secteurs
- La situation géographique, à partir de la localisation du site, en distinguant zone urbaine et zone rurale (plus de 25 Km d'une agglomération)
- La situation juridique de l'entité, en distinguant filiale de groupe et société indépendante

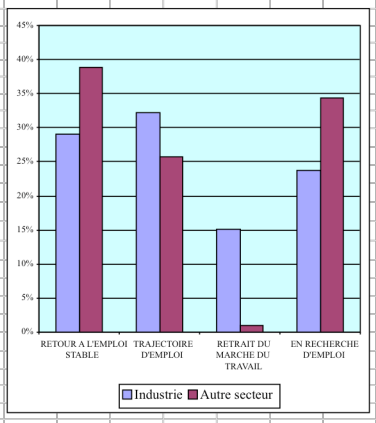
- Le motif, en distinguant situation de liquidation ou de redressement judiciaire et restructuration (tous les autres cas)
- Le dispositif d'accompagnement, en distinguant licenciement avec plan de sauvegarde de l'emploi (sociétés de + de 50 salariés) et sans PSE (sociétés de - de 50 salariés)
- La prise en compte des salariés âgés, en distinguant dispositif avec mesures d'âge (ASFNE, CATS ou CASA, préretraites d'entreprise) et sans mesures d'âge
- La nature du cabinet de reclassement, en distinguant cabinet national (Altédia, BPI, Econova, Sodie, Garon Bonvalot) et organisme autre (cabinet interrégional ou local, association, organisme consulaire, cellule interne d'entreprise…)
- Le coût de la prestation d'accompagnement, en distinguant prestation au coût de base de la convention FNE (1067 euro TTC) et prestation à un coût supérieur

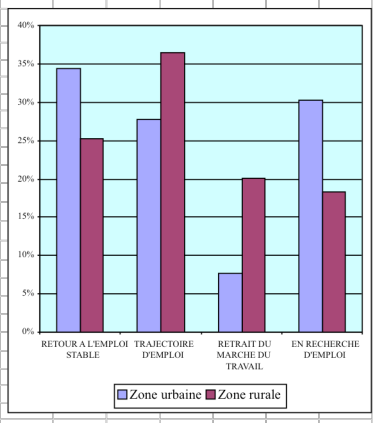
Ces différents tris conduisent à des résultats globalement similaires par zone.

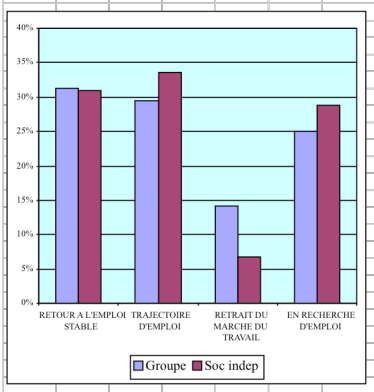
Données de base												
								Emplois supprimés		Licenciés à reclasser		Adhérents à cellule	
Licenciements prévus LIII	3076	100%					Retour à l'emploi stable	915	30%	679	27%	544	31%
							Trajectoire d'emploi	536	17%	536	21%	536	31%
Reclassements préalables	236	8%					Retrait du marché du travail	523	17%	208	8%	208	12%
Mesures d'âge	315	10%					En recherche d'emploi	456	15%	456	18%	456	26%
Reclassements rapide hors cellule	135	4%					Situation inconnue	646	21%	646	26%		
Création d'entreprise	52	2%					**TOTAL**	**3076**		**2525**		**1744**	
Reclassements cellule CDI	492	16%	Licenciés										
Reclassements cellule CDD + de 6 mois	133	4%		Adhérents			Industrie / Autres secteurs	2 465	611	1 946	579	1355	389
Reclassements autres CDD et CTT	186	6%		à			Zone urbaine / Zone rurale	2 166	910	1 696	829	1148	596
Formation	217	7%		cellule			Groupe / Société indépendante	2 243	833	1 749	776	1226	518
Recherche emploi	456	15%	Reclasser				RJ & LJ / Restructuration	1 148	1 928	1 097	1 428	786	958
Autre solution individuelle	208	7%					Avec PSE / Sans PSE	2 352	724	1 827	698	1285	459
Non adhérent cellule	646	21%					Avec mesures d'âge / Sans	1 787	1 289	1 272	1 253	827	917
							Cabinet national / Organ. local	1 577	1 499	1 151	1 374	779	965
TOTAL EMPLOIS SUPPRIMES	**3076**	**100%**					Coût base FNE / Coût supérieur	1 250	1 826	1 171	1 354	847	897

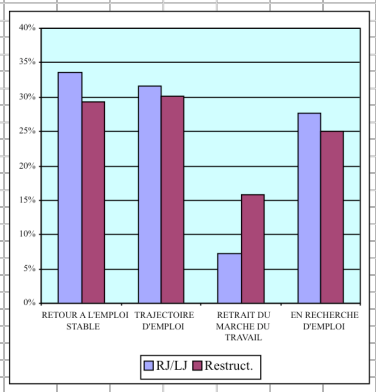
SITUATION DES SALARIES ADHERENTS, A L'ISSUE DE LA CELLULE DE RECLASSEMENT

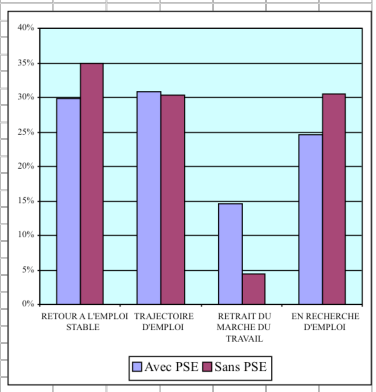
REGION AB	
Nombre de plans de licenciements	53
Salariés adhérents à reclasser	**1744**
Nombre moyen par plan	
D'emplois supprimés	58
De salariés licenciés à reclasser	48
D'adhérents à la cellule	**33**
Durée moyenne de la cellule (en mois)	11,5
Taux moyen d'adhésion à la cellule	73%
Taux de solutions identifiées cellule	63%

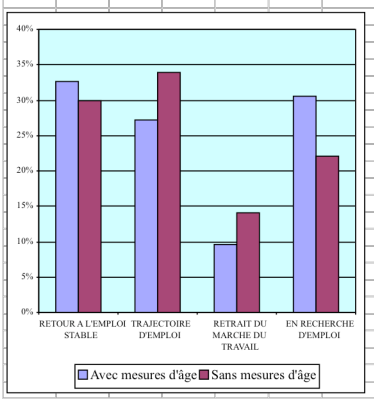


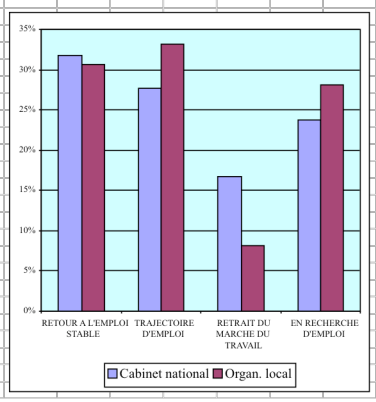


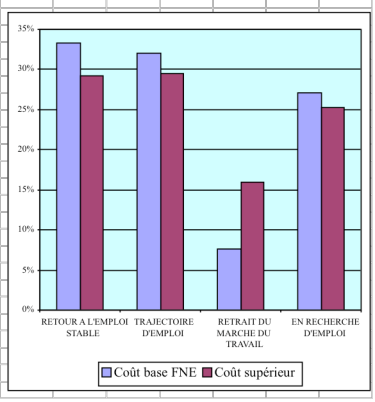








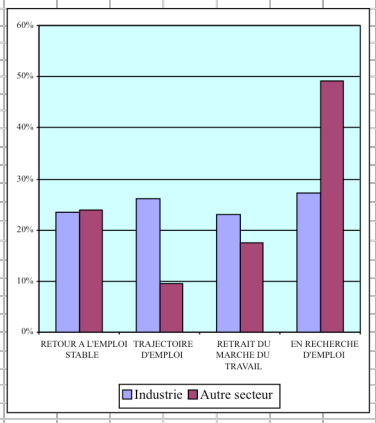


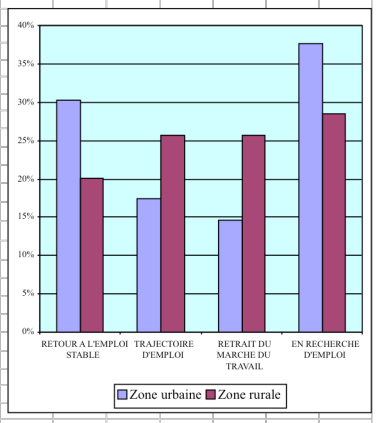


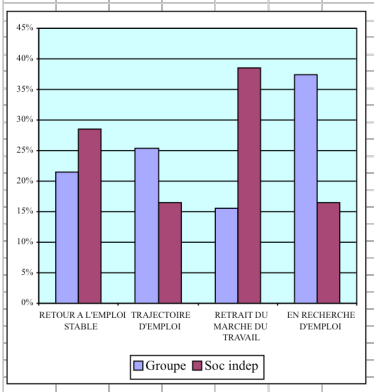
Données de base				Emplois supprimés		Licenciés à reclasser		Adhérents à cellule	
Licenciements prévus LIII	675	100%	Retour à l'emploi stable	136	20%	120	23%	76	24%
Reclassements préalables	16	2%	Trajectoire d'emploi	74	11%	74	14%	74	23%
Mesures d'âge	142	21%	Retrait du marché du travail	213	32%	71	14%	71	22%
Reclassements rapide hors cellule	44	7%	En recherche d'emploi	102	15%	102	20%	102	32%
Création d'entreprise	7	1%	Situation inconnue	150	22%	150	29%		
Reclassements cellule CDI	69	10% Licenciés	**TOTAL**	**675**		**517**		**323**	
Reclassements cellule CDD + de 6 mois	11	2% Adhérents							
Reclassements autres CDD et CTT	44	7% à	Industrie / Autres secteurs	447	228	304	213	260	63
Formation	19	3% cellule	Zone urbaine / Zone rurale	391	284	275	242	109	214
Recherche emploi	102	15% Reclasser	Groupe / Société indépendante	524	151	398	119	232	91
Autre solution individuelle	71	11%	RJ & LJ / Restructuration	343	332	283	234	232	91
Non adhérent cellule	150	22%	Avec PSE / Sans PSE	540	135	415	102	252	71
			Avec mesures d'âge / Sans	369	306	225	292	167	156
TOTAL EMPLOIS SUPPRIMES	**675**	**100%**	Cabinet national / Organ. local	246	429	233	284	90	233
			Coût base FNE / Coût supérieur	350	325	224	293	177	146

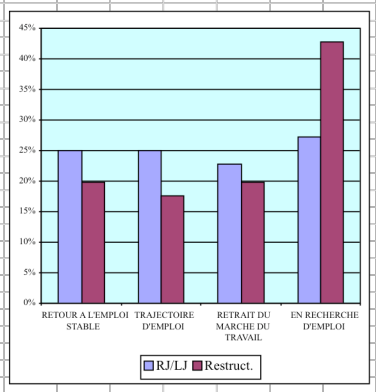
SITUATION DES SALARIES ADHERENTS, A L'ISSUE DE LA CELLULE DE RECLASSEMENT

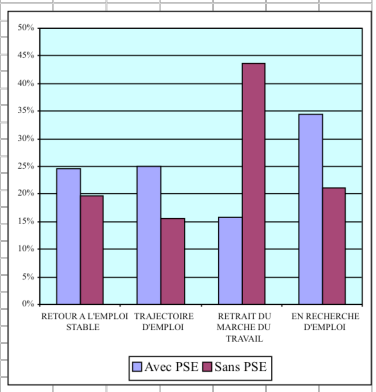
DEPARTEMENT C	
Nombre de plans de licenciements	11
Salariés adhérents à reclasser	**323**
Nombre moyen par plan	
D'emplois supprimés	61
De salariés licenciés à reclasser	47
D'adhérents à la cellule	**29**
Durée moyenne de la cellule (en mois)	7,8
Taux moyen d'adhésion à la cellule	68%
Taux de solutions identifiées cellule	55%

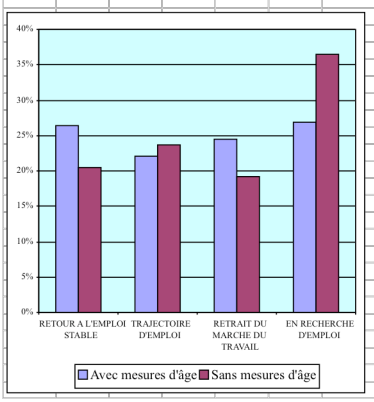


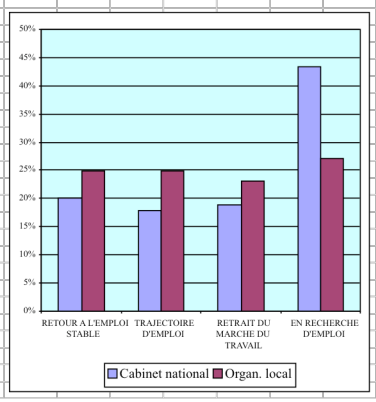


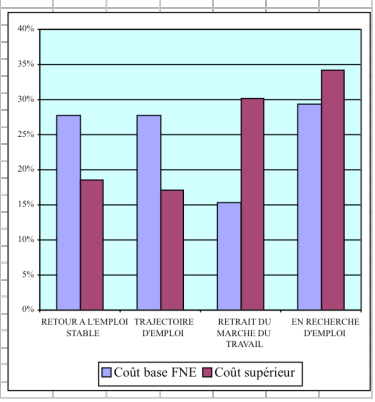








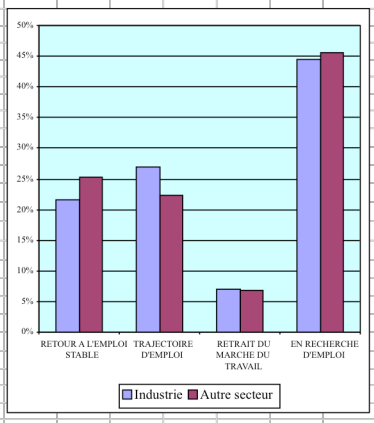


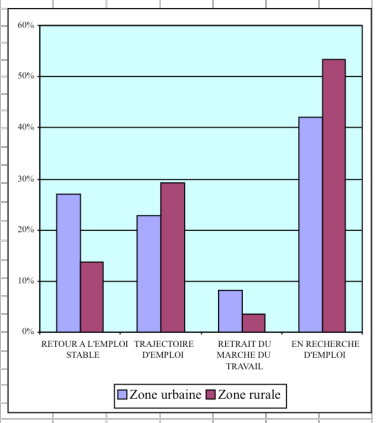


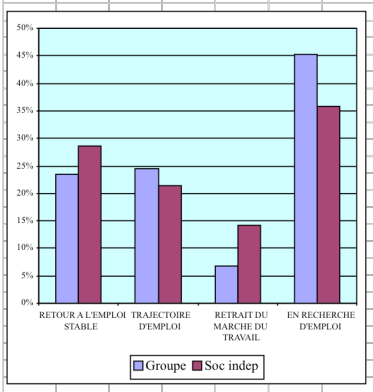
Données de base				Emplois supprimés		Licenciés à reclasser		Adhérents à cellule	
Licenciements prévus LIII	1361	100%		Retour à l'emploi stable	331	24%	129	12%	105	24%
				Trajectoire d'emploi	109	8%	109	10%	109	24%
Reclassements préalables	202	15%		Retrait du marché du travail	118	9%	31	3%	31	7%
Mesures d'âge	87	6%		En recherche d'emploi	201	15%	201	19%	201	45%
Reclassements rapide hors cellule	24	2%		Situation inconnue	602	44%	602	56%		
Création d'entreprise	23	2%		**TOTAL**	**1361**		**1072**		**446**	
Reclassements cellule CDI	82	6%	Licenciés							
Reclassements cellule CDD + de 6 mois	16	1%	Adhérents	Industrie / Autres secteurs	535	826	375	697	200	246
Reclassements autres CDD et CTT	37	3%	à	Zone urbaine / Zone rurale	914	447	720	352	330	116
Formation	56	4%	cellule	Groupe / Société indépendante	1 272	89	983	89	432	14
Recherche emploi	201	15%	Reclasser	RJ & LJ / Restructuration	728	633	634	438	245	201
Autre solution individuelle	31	2%		Avec PSE / Sans PSE	1 361	0	1 072	0	446	0
Non adhérent cellule	602	44%		Avec mesures d'âge / Sans	768	593	609	463	235	211
				Cabinet national / Organ. local	602	759	470	602	209	237
TOTAL EMPLOIS SUPPRIMES	**1361**	**100%**		Coût base FNE / Coût supérieur	973	388	797	275	286	160

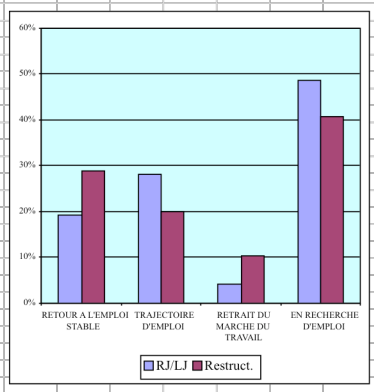
SITUATION DES SALARIES ADHERENTS, A L'ISSUE DE LA CELLULE DE RECLASSEMENT

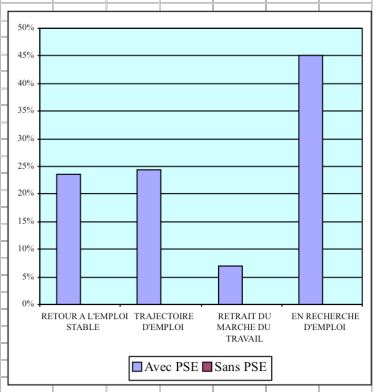
DEPARTEMENT D	
Nombre de plans de licenciements	16
Salariés adhérents à reclasser	**446**
Nombre moyen par plan	
D'emplois supprimés	85
De salariés licenciés à reclasser	67
D'adhérents à la cellule	**28**
Durée moyenne de la cellule (en mois)	7,7
Taux moyen d'adhésion à la cellule	43%
Taux de solutions identifiées cellule	47%

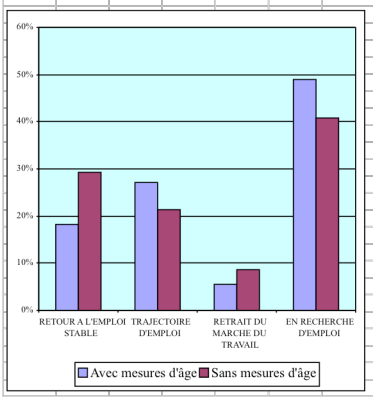


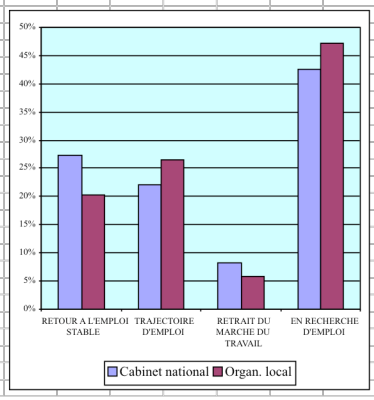


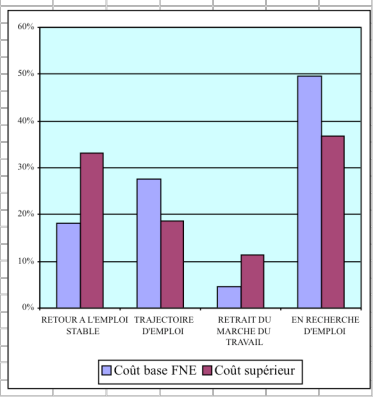












Cette analyse binaire est toutefois elle même assez peu conclusive et ne permet manifestement pas de rendre compte de la diversité des situations. C'est pourquoi un traitement répartissant les cas autour de la moyenne des taux de solutions identifiées et des taux d'emploi stable parmi ces solutions a également été réalisé. Les caractéristiques sectorielles des cas répartis par cadran sont les suivantes :

	Nombre d'opérations	Suppres. d'emplois	Reclassts préalables	Mesures d'âge	Licts	Reclassts hors cell.	Adhérents	Tx adhésion	Struct adh.
CADRAN A									
Industrie textile/habil/cuir/bois	1	164	0	18	146	7	138	99%	19%
Industrie métal/mécanique/électronique	5	642	186	120	336	0	208	62%	29%
Industrie plastique/papier/carton	3	172	21	3	148	3	112	77%	16%
Autres industries	1	24	4	0	20	0	16	80%	2%
BTP	3	111	0	11	100	21	65	82%	9%
Transport	4	112	0	2	110	23	58	67%	8%
Commerce	3	208	0	1	207	0	101	49%	14%
Services	2	40	0	8	32	0	12	38%	2%
TOTAL	**22**	**1473**	**211**	**163**	**1099**	**54**	**710**	**68%**	**100%**
CADRAN B									
Industrie textile/habil/cuir/bois	7	350	4	33	313	8	211	69%	29%
Industrie métal/mécanique/électronique	2	439	0	0	439	0	346	79%	47%
Industrie plastique/papier/carton	2	111	0	85	26	0	17	65%	2%
Autres industries	2	165	70	19	76	0	68	89%	9%
BTP	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Transport	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Commerce	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Services	2	139	3	2	134	0	89	66%	12%
TOTAL	**15**	**1204**	**77**	**139**	**988**	**8**	**731**	**75%**	**100%**
CADRAN C									
Industrie textile/habil/cuir/bois	3	155	0	23	132	0	88	67%	21%
Industrie métal/mécanique/électronique	6	223	16	16	191	7	117	64%	28%
Industrie plastique/papier/carton	2	43	2	10	31	4	18	67%	4%
Autres industries	1	38	0	1	37	0	10	27%	2%
BTP	1	89	0	0	89	18	14	20%	3%
Transport	1	9	0	5	4	0	3	75%	1%
Commerce	2	106	24	0	82	0	55	67%	13%
Services	4	232	5	4	223	0	120	54%	28%
TOTAL	**20**	**895**	**47**	**59**	**789**	**29**	**425**	**56%**	**100%**
CADRAN D									
Industrie textile/habil/cuir/bois	4	171	11	6	154	18	110	81%	17%
Industrie métal/mécanique/électronique	3	302	0	17	285	0	181	64%	28%
Industrie plastique/papier/carton	5	419	51	94	274	68	163	79%	25%
Autres industries	1	29	0	12	17	0	12	71%	2%
BTP	2	11	0	0	11	0	4	36%	1%
Transport	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Commerce	2	103	44	9	50	0	31	62%	5%
Services	6	505	13	45	447	26	146	35%	23%
TOTAL	**23**	**1540**	**119**	**183**	**1238**	**112**	**647**	**57%**	**100%**
TOTAL									
Industrie textile/habil/cuir/bois	15	840	15	80	745	33	547	77%	22%
Industrie métal/mécanique/électronique	16	1606	202	153	1251	7	852	68%	34%
Industrie plastique/papier/carton	12	745	74	192	479	75	310	77%	12%
Autres industries	5	256	74	32	150	0	106	71%	4%
BTP	6	211	0	11	200	39	83	52%	3%
Transport	5	121	0	7	114	23	61	67%	2%
Commerce	7	417	68	10	339	0	187	55%	7%
Services	14	916	21	59	836	26	367	45%	15%
TOTAL	**80**	**5112**	**454**	**544**	**4114**	**203**	**2513**	**64%**	**100%**

La comparaison avec les données ANPE

Les données ANPE utilisées se présentent sous la forme suivante :

	Département	X					
	Mois d'inscription	200210			200211		
	Présence à 12 mois	non	oui	Total	non	oui	Total
Situation	**Total**	433	540	973	393	495	888
	1er Motif d'annulation observé sur la fenêtre de 12 mois						
Rech. Emploi	A toujours été en cours	0	318	318	0	283	283
Rech. Emploi	NON PRECISE	0	2	2	0	1	1
Rech. Emploi	01 - motif FH - dossier non mis à jour	0	0	0	0	0	0
Rech. Emploi	02 - motif FH - double demande en cours	2	45	47	6	43	49
Retour emploi	REPRISE EMPL PAR PROPRES MOYEN	50	11	61	43	13	56
Retour emploi	CREATION D'ENTREPRISE	0	1	1	0	1	1
Retour emploi	REPRISE EMPL PAR L'AGENCE	84	17	101	74	20	94
Retour emploi	ENTREE EN CES	1	2	3	5	0	5
Retour emploi	REPRISE EMPL POUR CONV. COOPERATION	0	0	0	0	0	0
Form. stage	ENTREE EN STAGE PAR ANPE	3	1	4	0	2	2
Form. stage	ENTREE EN STAGE PAR PROP.MOYEN	0	0	0	0	1	1
Form. stage	ENTREE EN AFR	55	47	102	62	36	98
Retrait M T	MALADIE MATER. ACCID. TRAVAIL	15	7	22	10	7	17
Rech. Emploi	CHANGEMENT ALE HORS ASSEDIC	7	0	7	10	0	10
Rech. Emploi	TITRE DE SEJOUR NON VALIDE	2	6	8	0	0	0
Retrait M T	RETRAITE	0	0	0	0	1	1
Rech. Emploi	AUTRES CAS	45	21	66	36	28	64
Retour emploi	NON PRESENTATION A CONVOC. 1ER ENTRETIEN	10	5	15	2	3	5
Rech. Emploi	REFUS D'EMPLOI SUSPENS. 2 M.	0	0	0	0	1	1
Rech. Emploi	REFUS DE FORMAT. SUSPENS 2 M.	0	1	1	0	0	0
Retrait M T	AUTRE CAS ARRET RECHERCHE	7	3	10	9	4	13
Retrait M T	DISPENSE RECHERCHE EMPLOI	49	0	49	51	0	51
Retrait M T	DECES	0	0	0	0	0	0
Rech. Emploi	FAUSSE DECLARAT. SUSP. 6 M.	1	0	1	0	0	0
Rech. Emploi	MANQUE ACTES POSIT.SUSP. 2 M.	0	0	0	0	0	0
Retour emploi	ABSENCE AU CONTROLE	83	44	127	75	39	114
Retour emploi	N.REP. CONV. OU V.M. SUSP. 2 M.	18	5	23	8	8	16
Retour emploi	N.REP. CONV. OU V.M. SUSP. 6 M.	0	1	1	0	0	0
Rech. Emploi	DSM ILLISIBLE	1	3	4	2	4	6

Les situations notées en italique traduisent les conventions que nous avons retenues pour affecter les situations inconnues au "retour à l'emploi" ou à la "recherche d'emploi", tant pour ce qui concerne la situation à 12 mois que la situation lors de la première sortie des listes de l'ANPE.