



# PLAN SOCIAL

## PRIME OU RECLASSEMENT

### L'IMPOSSIBLE CHOIX

**La négociation des plans sociaux est un dilemme pour le CE : obtenir la réparation du préjudice de la privation d'emploi ou renforcer l'aide au reclassement du salarié qui sera licencié ? Comment préparer l'avenir des salariés quand ces derniers sont envahis par un sentiment d'injustice et focalisés sur la contestation de la décision de l'employeur ? Mais attention, le retour à l'emploi est loin d'être une formalité et l'aide au reclassement s'avère indispensable.**

**L**es représentants du personnel sont partagés lors de ces débats qu'ils n'ont pas choisis. Quand le motif économique n'est pas évident, voire absent, le contentieux menace et l'envie de faire payer l'entreprise ou le groupe décisionnaire est alimentée par les salariés ulcérés. Quand la fermeture de l'usine est inévitable, la récompense pour bons et loyaux services prime aussi. Solder le passé avec un chèque-valise participe au deuil du salarié, que l'employeur l'accepte ou non, que l'entreprise se porte bien ou qu'elle soit placée en liquidation. Dans ces situations, le juste prix n'existe pas.

#### 1/ LA PRIME DE DÉPART

Il est aussi des situations où l'employeur (Air France ou Société Générale, par exemple) « dégraisse » en ouvrant des plans de départs volontaires assortis d'incitation financière. Le départ volontaire bénéficie toujours d'une meilleure acceptation sociale, car les salariés sollicitent la rupture du contrat au lieu d'être désignés par des critères bancaux. En contrepartie, l'entreprise limite les litiges puisque la rupture, certes pour motif économique, intervient d'un commun accord. Quelle position adopter pour les représentants du personnel pris entre la bataille pour le maintien de l'emploi et la qualité du reclassement d'un côté, et la colère des salariés qui veulent faire payer l'employeur pour cette décision brutale d'un autre côté ?

#### Le cadeau empoisonné

Aussi tentante soit-elle, à long terme, la prime de départ volontaire peut se révéler être un piège pour les salariés qui l'acceptent sans assurance du lendemain. La différence est grande en effet entre le salarié en fin de carrière qui fait un « pont » avec une prochaine retraite, celui qui réalise enfin son rêve de création d'entreprise, de reconversion professionnelle ou qui a déjà en main son futur CDI, et ceux qui se retrouvent désarmés parmi les millions de demandeurs d'emploi, ayant parfois même refusé le congé de reclassement ou le contrat de sécurisation professionnelle pour maximiser le montant du chèque sans en mesurer les incidences sur les délais de carence, les durées et montants des allocations de Pôle emploi.

Difficile de combattre l'illusion créée par un chèque de plusieurs milliers d'euros pour le salarié qui ne peut compter que sur son ancienneté dans l'entreprise pour gagner quelques euros de plus que le Smic. Solder un crédit, remplacer la voiture, partir enfin en vacances, offrir le cadeau refusé si longtemps aux enfants, toutes ces raisons ont leur légitimité, mais accélèrent le moment où la précarité sera la réalité quotidienne de la famille. Il leur faut alors retrouver un salaire, mais l'emploi est rare et l'ex-salarié n'est pas préparé à affronter cette dure quête d'un nouveau travail. « C'est notre plus grande crainte », expliquent les élus du CE Spanghero à la sortie d'une assemblée générale sur le PSE. « Les salariés sont déterminés à ne pas vivre une fermeture au tarif minimum. Les responsables doivent indemniser les salariés qui ne

sont pour rien dans cette liquidation, mais ce ne sera pas suffisant. Ici dans l'Aude, pas un employeur de Castelnaudary (11) ne peut reprendre 240 salariés. Nous craignons des accidents de vie. » L'Aude fait partie de la région Languedoc-Roussillon marquée par le plus grand taux de chômage de France. Le département atteint déjà les 14 % de la population active recensée parmi les demandeurs d'emploi : maintenir ou faire venir les entreprises est la seule alternative à la mobilité pour les salariés et à la désertification du territoire. L'effort de revitalisation des bassins d'emploi semble rester embryonnaire. À Carcassonne, 40 kilomètres plus loin dans le département, la grosse centaine de salariés de Pilpa, estimant le reclassement insuffisant, réclament 27 millions d'euros au groupe qui les lâche. Faute d'emploi, de l'argent pour dédommager le présent et sécuriser l'avenir ?

« Quand l'employeur paie, au moins c'est clair et certain. Tandis qu'avec les promesses de reclassement, nombreux sont ceux qui attendent encore les CDI promis par la cellule emploi il y a six ans », témoigne cet élu de CE, qui après avoir connu la liquidation de Maxi Livres fin 2006, vient de vivre celle de Game France, l'enseigne de jeux vidéo dont seulement quelques magasins ont été repris par Micromania. « Nous sommes des vendeurs et notre qualification vient des produits que nous proposons. L'outplacement (reclassement externe, nldr), les préparations d'entretiens, c'est bon pour les cadres. Notre apprentissage se fait sur le tas : avant-hier des livres, hier des consoles et jeux vidéo, demain des tablettes et Smartphones ou de l'équipement de loisir, peu importe, je ne suis pas feignant. Par contre, je ne pense pas que le cabinet de reclassement transforme ma recherche d'emploi à moins de m'apporter un poste sur un plateau. Ce dont j'ai besoin, c'est d'une sécurité financière pour ma famille, payer mon loyer et que mes démarches ne soient pas découragées parce qu'elles sont trop coûteuses. Croyez-moi, chercher du boulot ce n'est pas gratuit : écrire, appeler, s'habiller, se déplacer. Je dépense plus au quotidien pour trouver un travail que lorsque j'allais à la boutique. » D'autant qu'ici l'indemnisation est mince, car en cas de liquidation le plan social est financé par l'AGS (Assurance Garantie des Salaires) au minimum légal et donc sans la fameuse valise.

#### Un désengagement de l'employeur

Les têtes tournent facilement quand le montant dépasse le salaire annuel. Quoi de plus normal ? Plongé dans son quotidien, le salarié a rarement l'occasion de se projeter aussi loin et de pouvoir essayer d'oublier ce qu'il subit. D'un coup, il se prend à rêver quand il n'est pas seulement rassuré. Sans doute faut-il voir une différence entre le chèque d'incitation au départ versé au salarié qui se porte volontaire parce qu'il a un projet mûrement réfléchi et saisit l'opportunité de se substituer au collègue menacé et la somme arrachée en compensation de la perte d'emploi par les salariés dont le lendemain n'est pas connu. Les professionnels de l'emploi et les experts qui accompagnent les CE le disent tous. La situation de l'emploi est fortement dégradée, ne s'améliore pas et les conditions de retour au travail sont généralement plus difficiles aujourd'hui qu'hier. Faire l'économie d'un appui au reclassement n'est pas un bon calcul. En outre, peut-on admettre que l'employeur se désengage de toute responsabilité en payant ? Il est de son devoir de ►►



► trouver et de financer un soutien pertinent pour les salariés licenciés à défaut de leur proposer un nouvel emploi immédiatement.

Le chèque-valise revient pour l'employeur à tirer un trait définitif sur le salarié, à payer et souvent s'exonérer de sa responsabilité de reclassement. Tourner la page vaut pour les deux parties, et n'est pas nécessairement gagnant celui qu'on croit : à l'image de la valise bourrée de billets emportée par le salarié se substitue celle de la valise déposée à la gare par l'employeur et un travailleur qui reste à quai sans ticket pour remonter dans le train. Car l'obligation de reclassement suite à un licenciement est une obligation de l'employeur uniquement lorsque la rupture du contrat de travail est d'origine économique. Elle s'applique donc qu'il y ait PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) ou non et mérite, pour les licenciements individuels ou collectifs de moins de 10 salariés, une vigilance particulière du CE, puisque la publicité sera probablement inexistante et qu'il n'y a pas de commission de suivi obligatoire. L'employeur ne peut soumettre l'octroi d'une indemnité supra légale ou conventionnelle de licenciement au renoncement au dispositif du congé de reclassement ou du contrat de sécurisation professionnelle.

## 2/ LE RECLASSEMENT

Dans son rapport sur le Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP) rendu en avril dernier, l'Igas (Inspection générale des affaires sociales) montre l'importance d'une activité salariée en cours de CSP, c'est « un tremplin pour le retour à l'emploi durable. » Aujourd'hui, le congé de reclassement a été adapté pour permettre le retour le plus rapide possible à l'emploi, moyen le plus sûr pour la réinsertion des salariés licenciés. Initialement la reprise d'un travail, temporaire ou en période d'essai, marquait la fin du congé de reclassement et constituait donc un frein important à la reprise d'activité quand le salaire était en retrait ou quand la pérennité et l'intérêt de l'emploi n'étaient pas garantis. Depuis, le mécanisme légal a été revu pour permettre des périodes travaillées durant le congé de reclassement et des PSE prévoient aussi conventionnellement d'allonger les périodes de congé pour multiplier les expériences. Sur le modèle du CSP, il est aussi fréquent de négocier une incitation au retour à l'emploi en versant le solde du congé au salarié qui s'est reclassé, associant ainsi incitation et sécurisation.

### Des performances en demi-teinte

Les cabinets de reclassement existaient avant la crise, mais force a été de constater leur essor durant l'année 2009, alors que le Pôle Emploi, débordé et en phase d'économies, allait également sous-traiter le suivi d'une partie des demandeurs d'emploi à ces cabinets. Les résultats sont contrastés et donc critiqués. Une étude du Conseil économique, social et environnemental (CESE) montre que la quantité et la qualité des emplois retrouvés laissent à désirer. Mises en œuvre à partir des années 1980, les cellules de reclassement se sont développées en raison du renforcement des obligations qui pèsent sur les employeurs pour trouver du travail à leurs salariés licenciés pour motif économique. Cette tendance a été encouragée ensuite par l'instauration en 1989 d'une aide financière, aujourd'hui révolue, des pouvoirs publics au profit des entreprises qui mettaient en place ces antennes emploi. Selon Gérard Cherpion, député (UMP) des Vosges et auteur d'un avis sur la question en



## REPÈRES

# Reclassement ou CSP ?

Selon l'effectif de l'entreprise ou du groupe d'une part, selon la situation économique de l'entreprise d'autre part, le dispositif proposé au salarié diffère : congé de reclassement ou contrat de sécurisation professionnelle (CSP).

	Taille de l'entreprise ou du groupe (au sens communautaire)	
Situation économique	Moins de 1 000 salariés	Plus de 1 000 salariés
In bonis (pas de dépôt de bilan)	Contrat de Sécurisation Professionnelle	Congé de Mobilité et/ou de Reclassement
Redressement ou liquidation judiciaire		Contrat de Sécurisation Professionnelle

2008, le nombre de cellules conventionnées était passé de 386 à 708 entre 2008 et 2009, et 85 % des PSE en prévoient une. Ce recours a suscité le développement d'un marché où se côtoient des cabinets de dimension nationale (Algoé, Altedia, BPI, Sodie...), des réseaux (AKSIS) et des structures locales. Mais leurs interventions ne font pas toujours l'unanimité : en 2007, le conseil des prud'hommes de Caen a considéré qu'« un grand nombre (de salariés de Moulinex) ne se sont vu proposer aucune offre par les cellules de reclassement. » Pour réparer ce « préjudice », la justice a exigé que 1 000 € leur soient versés. Des performances « en demi-teinte » donc pour les cellules de reclassement, selon la formule du député.

Le suivi n'a pas la même utilité pour tous. Ainsi cette salariée d'un groupe de vente à distance licenciée après plus de vingt-cinq ans de maison fait partie des seniors dont le retour à l'emploi est a priori plus difficile encore. Le cabinet de reclassement est alors supposé lui apporter un soutien renforcé, mais elle n'est pas convaincue. « Au premier entretien, j'ai beaucoup parlé de moi, se souvient-elle. Quinze jours plus tard, pour le second, j'ai décidé de laisser davantage la parole à mon interlocutrice, pour qu'elle me présente les démarches, qu'elle me conseille des offres... » En un mois, la consultante ne lui a pas suggéré une seule offre d'emploi. Et cette ex-salariée ne garde pas un meilleur souvenir des ateliers collectifs proposés par le cabinet pour présenter le bassin d'emploi, rédiger son CV, préparer des entretiens... « Cela n'a pas été d'une grande utilité, pour moi comme pour les anciens collègues avec qui j'en ai discuté. » Elle a retrouvé depuis un emploi intérimaire, toujours dans son métier du recouvrement des impayés, mais uniquement grâce à ses démarches personnelles, en diffusant son CV sur plusieurs sites Internet et en sollicitant des agences d'intérim.

### Une responsabilité partagée

Les cabinets de reclassement ne sont pas toujours armés pour répondre aux appels d'offres des entreprises et s'avancent pour décrocher des marchés sur des engagements qu'ils ne savent pas tenir. Exemple : cet établissement où un même salarié était parfois suivi par plusieurs consultants différents, au détriment de la qualité de l'accompagnement. La politique du chiffre dicte aussi les comportements : certains prestataires obnubilés par les objectifs de reclassement concentrent leurs actions sur les salariés les plus proches de l'emploi et les plus motivés, délaissant ceux qui ont le plus besoin d'aide et qui feront partie des « pertes incompressibles ».

**« Certains cabinets, obnubilés par les objectifs de reclassement, concentrent leurs actions sur les salariés les plus proches de l'emploi. »**

L'OVE (Offre valable d'emploi) à tout prix conduit à des propositions inadaptées uniquement pour remplir le tableau statistique présenté à la commission de suivi du PSE. Mais doit-on jeter aussi rapidement la pierre à ces cabinets et oublier que leur intervention est calibrée par le contrat passé avec l'entreprise qui licencie ? Une responsabilité à partager, donc, pour le retour à l'emploi et un devoir de surveillance pour le CE afin que les engagements pris soient tenus. Les responsables des cabinets de reclassement n'ont cessé de répéter lors des présentations devant les comités d'entreprise qu'il faut également tenir compte des moyens attribués pour juger leur action : « Vous ne parvenez pas aux mêmes résultats

si vous avez quatre, huit ou dix-huit mois pour accompagner les salariés. » Et l'employeur de rebondir sur l'arbitrage entre la prime et le suivi !

Du temps et des moyens, bien sûr, mais aussi une expérience des dispositifs, des acteurs et une bonne connaissance du bassin d'emploi et des

métiers exercés par les salariés sont indispensables, car beaucoup se joue dans l'articulation des dispositifs négociés dans le PSE avec les services publics de l'emploi pour avoir un effet de levier. Dans les entreprises ayant conclu un accord collectif relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), un congé de mobilité peut être proposé à la place du congé de reclassement si l'accord le prévoit et permettre alors une intervention plus confortable du cabinet de reclassement. C'est le sens de l'Espace Mobilité Emploi prévu par l'accord signé en avril 2012 à l'unanimité des organisations syndicales représentatives chez Philips pour anticiper les évolutions d'activité : le salarié dont l'emploi est déclaré sensible peut se porter volontaire pour construire un projet de repositionnement interne ou externe au groupe et définir le moment où il quitte l'entreprise. Une façon plus douce de gérer les transitions, qui ne permet pas toutefois d'éviter les PSE, est alors de proposer le congé de reclassement aux salariés dont l'emploi est supprimé et qui n'auront pas opté en amont pour le congé de mobilité. L'intervention du cabinet de reclassement fait donc partie des sujets de négociations avec l'employeur : organisations syndicales et comité d'entreprise ont leur mot à dire sur le traitement des suppressions d'emploi et les moyens déployés pour faciliter le retour à l'emploi. ►►



### 3/ LE RÔLE DU CE

Plus aucun PSE n'omet désormais la présentation d'un cabinet de reclassement, en distinguant la phase préalable à l'avis du CE sur le PSE et celle postérieure à la notification des licenciements. Il est classique de proposer un point d'information (les appellations EME, PIC ou EIC pour Espace mobilité emploi, Point info conseil ou Espace info conseil) pendant la procédure de consultation, si le CE donne son accord en considérant qu'il n'y a pas anticipation sur ses avis et la négociation des mesures sociales.

Ce temps est logiquement ouvert à tous pour prendre connaissance des possibilités internes et externes d'emploi, envisager un départ volontaire, se renseigner en vue d'une VAE (Validation des acquis de l'expérience) ou d'une formation. Une fois la consultation sur le PSE achevée, le PIC devient Antenne Emploi ou cellule de reclassement pour accueillir les salariés licenciés. Les engagements formels de la cellule et de l'employeur vis-à-vis des licenciés portent alors sur la définition et le nombre d'offres valables de reclassement (OVR) ou d'offres valables d'emploi (OVE), les permanences, les consultants mis à disposition, les animations prévues (forum entreprises, visites, ateliers de techniques de recherche d'emploi pour la rédaction de CV, simulation d'entretiens, reconstitution du parcours professionnel, établissement d'un bilan de carrière, possibilité d'envisager une certification ou un parcours de formation).

**« Les engagements du cabinet de reclassement et de l'employeur portent sur la définition et le nombre d'offres valables d'emploi. »**

#### Définir le cahier des charges

Le débat se focalise souvent sur la définition de l'OVE, car elle correspond à la qualité et à la quantité d'emploi que le cabinet va s'efforcer de proposer au licencié qui adhère à la cellule. Le cabinet insistera sur sa capacité à trouver des offres sur le marché « caché », sa connaissance des entreprises locales pour collecter des opportunités, sa crédibilité pour présenter les candidats et son talent pour aider le salarié licencié à « réveiller » et étendre son réseau personnel pour faire connaître ses candidatures. Le CE pourra rappeler les freins liés à la mobilité, à l'ancienneté, la spécialisation ou l'absence de qualification du personnel au niveau minimal de salaire attendu, mais aussi les besoins de formation pour éviter les vaines promesses. Au final, l'OVE va définir la nature de l'emploi visé, le niveau de rémunération réaliste, le périmètre géographique de prospection et valider ce qu'est un emploi durable et une offre réelle : simple entretien d'embauche où les candidats se bousculent ou offre personnalisée d'un contrat de travail ?

Si l'employeur est responsable et finance l'accompagnement du PSE dont le cabinet est une des mesures, le comité d'entreprise est consulté sur ce choix et peut proposer d'autres intervenants comme mesure alternative. Il est légitime d'organiser une audition des candidats à l'accompagnement des salariés. Le CE cherchera à adapter la prestation aux caractéristiques et besoins de la population concernée par le licenciement : permettre l'accès du cabinet de reclassement à tous, que le CSP ou le congé de reclassement soit accepté ou refusé, l'ouvrir au conjoint en cas de mobilité géographique, prévoir une durée plus importante pour les salariés les plus fragiles (âge, ancienneté, handicap, faible qualification), fixer les lieux et jours de permanence du cabinet.

#### Participer au suivi du reclassement

L'action du comité d'entreprise ne va pas se limiter au choix du cabinet de reclassement. Certains CE vont plus loin, comme celui de cette entreprise de Luxeuil-les-Bains où les élus ont décidé de gérer en interne la cellule pour les 50 salariés licenciés en coordination avec Transito, la filiale de l'AFPA et le Pôle Emploi : visite des entreprises pour distribuer les CV et vanter les compétences des salariés, forum emploi, création d'une pièce de théâtre pour souder le collectif et mobiliser les acteurs régionaux, panneaux sur les bords de la voie rapide, non plus pour dire non à la fermeture, mais oui à l'emploi... Une implication qui n'est pas donnée à tous. Plus rationnellement, la commission de suivi joue systématiquement un rôle essentiel pour maintenir le cap et pousser l'entreprise et le cabinet de reclassement à tenir les objectifs, car le relâchement ne guette pas que celui qui perd son emploi... Une fois la tension de la procédure

du PSE passée, l'employeur peut être tenté de n'être concentré que sur son entreprise et moins assidu au suivi de ceux qu'il a licenciés pour sauvegarder sa compétitivité. Car le cabinet de reclassement est aussi un formidable outil pour externaliser la gestion du PSE, un sas psychologique quand la décompensation guette le salarié. Exiger du salarié licencié la performance de retrouver un emploi en un temps record quand les indicateurs économiques sont au rouge n'ajoute-t-il pas à la pression de la perte de son travail ? La commission de suivi doit savoir se montrer vigilante sur la fragilisation des uns, les besoins de soutien renforcé des autres, le financement complémentaire utile pour l'aboutissement d'un projet, le besoin de prolonger un accompagnement. Autrement dit, la commission assure un suivi, mais doter la commission de réelles prérogatives décisionnaires est important pour que les représentants du personnel pèsent sur la mise en œuvre du PSE. ■

#### FOCUS

### « Des dispositifs de reclassement utiles »

Le Pôle Emploi mène des études comparatives pour évaluer la performance de ses dispositifs et compare ainsi le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) à l'accompagnement classique. Les données disponibles datent d'avant la crise de 2008 et portent sur la convention de reclassement personnalisé (CRP) et le contrat de transition professionnelle (CTP) qui ont été aménagés, puis fusionnés en septembre 2011 pour donner naissance au CSP. Il ressort que parmi les salariés licenciés pour motif économique, ceux qui optent pour les dispositifs de reclassement sont plus nombreux à retrouver un emploi « durable » de plus de six mois (CDD ou CDI). L'écart était de 10 à 15 points après 18 mois en faveur de ceux qui ont choisi

le soutien au reclassement, mais ne concernait finalement qu'un salarié sur deux (55 à 60 % pour les CTP et CRP et 46 % pour ceux sans dispositif en 2008). L'étude pointe toutefois le profil des salariés comme un élément important de la réinsertion professionnelle.

Ainsi, les licenciés économiques auxquels le CTP ou la CRP n'ont pas été proposés étaient en moyenne moins qualifiés et occupaient des emplois plus précaires avant leur licenciement. Une majorité de licenciés économiques qui ont retrouvé un emploi sont globalement satisfaits de l'emploi retrouvé, quel que soit l'accompagnement dont ils ont bénéficié, même si près d'un tiers se déclarent plutôt pas, voire pas du tout satisfaits de leur salaire et

ont réalisé des concessions pour obtenir un nouvel emploi (cf. encadré). Deux tiers des personnes entrées en CTP ou en CRP au second semestre 2006 étaient en emploi début 2008. Même si la qualité de leur emploi a pu se dégrader, il est observé que les licenciés économiques qui ne déclarent aucun accompagnement renforcé sont beaucoup moins souvent en emploi durable et se déclarent nettement plus au chômage (32%, contre 21% des bénéficiaires d'un CTP et 25% des bénéficiaires de la CRP) et un peu plus souvent en formation ou inactifs.

Quelques caractéristiques de l'emploi sont à relever : les bénéficiaires du CTP et de la CRP sont plus souvent à temps plein (85% contre

76%), moins souvent en emploi chez un particulier ou un artisan (7% contre 14%) ou dans une entreprise de moins de 10 salariés (21% contre 32%). Les licenciés économiques auxquels aucun accompagnement renforcé n'a été proposé et qui ont retrouvé un emploi salarié sont généralement dans des situations d'emploi moins favorables. Ils sont plus souvent à temps partiel (30%) et occupent moins souvent des emplois qualifiés. Tous les acteurs s'accordent sur la nécessité du CSP dans un contexte de chômage durable et en progression, puisque toutes catégories confondues, l'indicateur conjoncturel de durée du chômage (ICDC) augmente, dépassant les 13 mois pour tous, voire au-delà pour les plus de 50 ans.

#### Quel type de concession avez-vous réalisée pour reprendre un emploi ? (En % de personnes déclarant une concession)

Étude 2008 Pôle Emploi	Avec dispositif d'accompagnement	Sans dispositif d'accompagnement
Déménagement	5%	12%
Temps de transport plus long	13%	16%
Baisse de salaire	45%	39%
Baisse de qualification	8%	8%
Horaires particuliers	8%	18%
Durée du travail différente	13%	13%
Contrat temporaire	2%	8%
Changement d'activité	5%	8%