Liaisons sociales magazine

www.wk-rh.fr

Numéro 105 / Octobre 2009 / 3,80 euros

Représentativité
Syndicaliste à vie, c'est fini PAGE 26

Les Ateliers de transition professionnelle ont été ouverts en 2008 à Toul pour assurer la reconversion des salariés de l'usine Kléber, fermée par Michelin.

Bruno Poulain/Algoe Consultants

M 05710 - 105 - F: 3,80 €

1 million de chômeurs en plus...

Peuvent-ils rebondir?

PAGE 16

L'Observatoire de l'entreprise

Cesi - *Liaisons sociales magazine* - BFM/Ipsos PAGES 10 ET 19

1ER SONDAGE EXCLUSIF

L'ensemble du reportage photo de cette enquête (p. 16 à 25) a été réalisé aux Ateliers de transition professionnelle, à Toul, où les ex-salariés de Kléber, filiale de Michelin, effectuent leur reconversion professionnelle.

1 million de chômeurs en plus...

Peuvent-ils rebondir ?

Le chômage de masse revient au galop et va s'installer. Car, si les politiques publiques peuvent atténuer les tensions, seul le retour d'une vraie croissance apportera une réponse durable.

2009, nouveau sommet

Évolution du chômage (BIT) entre 1975 et 2009
(France métropolitaine, en fin d'année.)

La poisse… Il y a tout juste dix-huit mois, au printemps 2008, le taux de chômage métropolitain flirtait avec la barre des 7 %. Ce chiffre, le meilleur depuis 1983, laissait entrevoir la fin du chômage de masse, ce mal très français qui ronge l'Hexagone depuis un quart de siècle. Patatras ! Un an et demi plus tard, les perspectives d'un retour au quasi-plein-emploi se sont évanouies. La tempête financière et économique mondiale a tout balayé, mettant les entreprises tricolores, notamment industrielles, sur le flanc. Résultat, mi-2009, le taux de chômage français, hors DOM, atteignait déjà 9,1 %. Et l'Insee l'annonce au-dessus du seuil des 10 % en fin d'année. Du côté du gouvernement, on a rangé au fond du placard le slogan présidentiel du « Travailler plus pour gagner plus ». Car les prochains mois s'annoncent socialement noirs. « On vit la crise la plus violente de l'après-guerre en termes de destruction d'emplois », admet le secrétaire d'État à l'Emploi, Laurent Wauquiez. « La situation de l'emploi demeurera difficile, même quand la crise économique sera derrière nous », abonde sa ministre de tutelle, Christine Lagarde, en pronostiquant de « très forts flux de demandeurs d'emploi dans les semaines qui viennent ».

Par Stéphane Béchaux

Photos : Bernard Poulain/ Algoé Consultants

Diagnostic sombre. Une vision partagée par Denis Ferrand, directeur de la conjoncture et des perspectives de COE-Rexecode. « Les entreprises ont coupé dans leurs coûts et puisé dans leurs stocks. Maintenant, elles vont devoir relancer la production. Il y a un vrai risque de disparition pour celles qui n'auront pas les fonds de roulement nécessaires », insiste-t-il. Le premier sondage de l'Observatoire de l'entreprise Cesi - *Liaisons sociales - BFM*/Ipsos, dont nous dévoilons les résultats, n'incite pas à l'optimisme. Il montre que patrons et salariés font le même diagnostic d'une situation durablement dégradée sur le front des carnets de commandes et des emplois. En juillet 2009, toutes catégories confondues, Pôle emploi comptabilisait près de 4,2 millions de demandeurs d'emploi inscrits dans ses agences. Soit 700 000 de plus qu'un an plus tôt. Parmi eux, quelque 3,7 millions de personnes à la recherche active d'un emploi, qu'elles aient ou non exercé une activité réduite le mois précédent. Des effectifs qui vont encore grossir. « L'ajustement de l'emploi aux variations de l'activité est loin d'être terminé. La chute très forte du PIB fin 2008 et début 2009 n'a pas encore été intégralement répercutée dans les chiffres du chômage », analyse Sylvie Lagarde, chef du département emploi et revenus d'activité de l'Insee. Finalement, la crise économique mondiale devrait « coûter » à l'Hexagone un petit million de chômeurs supplémentaires…

Pour enrayer la hausse, le gouvernement ne ménage pas ses efforts. Il a notamment sorti le chéquier afin de réactiver les mesures de chômage partiel, presque tombées en désuétude depuis quinze ans. Quelque 320 000 personnes en ont bénéficié au deuxième trimestre, soit autant que lors de la crise de 1993. « Le dispositif a été amélioré et étendu à de nombreux secteurs. Très peu d'entreprises ont utilisé la totalité des heures auxquelles elles ont droit. On a encore du mou », précise Bertrand Martinot, délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle. Une bonne façon de passer la crise, pour peu que l'activité reparte. Sinon, ces salariés en activité réduite viendront, début 2010, grossir les listes des demandeurs d'emploi. Une récente étude qualitative du Centre d'études de l'emploi conclut, d'ailleurs, à la faible efficacité du chômage partiel sur le moyen terme.

Autres outils largement vantés par les pouvoirs publics, la convention de reclassement personnalisé (CRP) et le contrat de transition professionnelle (CTP). Deux instruments qui visent à faciliter la reconversion des salariés en CDI tout juste mis à la porte dans le cadre d'un licenciement économique. D'après Denis Ferrand, ■■■/

EXCLUSIF

1er baromètre de l'Observatoire de l'entreprise

Cesi - *Liaisons sociales* - BFM/Ipsos *(voir aussi notre nouvelle rubrique Baromètre page 10)*

Les mesures anticrise des chefs d'entreprise...

(réalisées ou en projet)

Ne pas renouveler les CDD et les contrats d'intérim **12%**

Licencier **12%**

Introduire le chômage partiel **11%**

Réduire les salaires **4%**

Les salariés partagés sur ces mesures

Inquiets **19%**

Motivés **18%**

Compréhensifs **17%**

Solidaires **16%**

Mécontents **10%**

Résignés **10%**

...pas de miracle à en attendre. « La CRP n'est pas une garantie de retour à l'emploi. Un quart des bénéficiaires basculent ensuite dans le chômage. Quant au CTP, attention à ne pas enfermer les gens dans des dispositifs trop ciblés sectoriellement et géographiquement. L'outil ne servira pas à grand-chose s'il n'y a pas une véritable revitalisation des territoires. »

Des conventions pour une petite minorité. Très coûteux pour les finances publiques, les deux contrats ne profitent, pourtant, qu'à une toute petite minorité des nouveaux demandeurs d'emploi. Et pas toujours à ceux qui en ont le plus besoin. Car l'essentiel des victimes de la crise ne se trouve pas parmi les PSE ultramédiatisés. Dans les inscriptions à Pôle emploi, les licenciés économiques ne pèsent même pas 5 % des entrées ! « Statistiquement, les PSE ne sont pas un sujet. Mais il faut bien aider les salariés qui en sont victimes ! La plupart sont peu qualifiés, ou avec des qualifications très spécifiques, et exercent dans des secteurs en déclin, sur des territoires sinistrés », rétorque Bertrand Martinot, délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle.

Il n'empêche, les premiers touchés par la baisse d'activité, les intérimaires et les fins de CDD – victimes silencieuses et invisibles –, passent totalement au travers des mailles des filets de sécurité. Des jeunes, pour la plupart, qui ont particulièrement pâti des destructions d'emplois. « On assiste depuis quinze ans à une hausse des formes particulières d'emploi. Cette flexibilisation du marché du travail a rendu possible des ajustements très brutaux », souligne l'économiste Jacques Freyssinet, président du conseil scientifique du Centre d'études de l'emploi. Ainsi, un quart des intérimaires ont perdu leur travail au cours des derniers mois... Des mécanismes qui n'avaient pas joué lors de la crise de 1993 : à l'époque, les contrats courts étaient trois fois moins nombreux.

Que reste-t-il, alors, aux pouvoirs publics pour dégonfler les chiffres du chômage ? Hélas ! pas grand-chose. Sinon des contrats aidés. Cette année, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi a prévu la création de 380 000 contrats dans le secteur non marchand et 100 000 dans le secteur marchand. De quoi atténuer les tensions sociales, mais pas résoudre, à moyen terme, les difficultés d'emploi. Car l'expérience montre la faible transformation de ces contrats en emplois stables. Quant aux exonérations de charges sur les embauches dans les TPE, elles font, certes, un tabac. Depuis le début de l'année, plus de 500 000 contrats « zéro charge » ont été conclus. « Les jeunes en ont beaucoup bénéficié. C'est une mesure à laquelle je tiens énormément », insiste Laurent Wauquiez. Mais encore faudrait-il en calculer l'efficacité réelle, hors effets d'aubaine massifs.

Finalement, seul le retour de la croissance économique permettra de faire rebondir durablement les chômeurs. Car les politiques d'emploi ne peuvent suppléer longtemps à l'atonie de l'activité. Et inutile de miser sur les effets immédiats du papy-boom : le nombre d'actifs ne devrait pas décroître avant 2012. « En 2009, on prévoit une augmentation de la population active de l'ordre de 35 000 », précise Sylvie Lagarde, de l'Insee. D'après les économistes, il est peu probable que la France crée des emplois tant que la hausse de son PIB restera inférieure à 1,5 %. « Même si la croissance repart, les entreprises françaises disposent de réserves de productivité considérables avant d'embaucher. Il n'y a aucun élément qui permette d'envisager qu'on échappe à une longue période de chômage de masse », décrypte Jacques Freyssinet. « On ne fait pas le pari d'une rechute de l'activité. Mais on peut craindre une sortie de crise assez chaotique, avec une croissance molle pendant deux à trois ans ne permettant pas de réduire le chômage », confirme Denis Ferrand. Bref, pas de quoi verser dans l'euphorie... ■

Êtes-vous optimistes sur le maintien de l'emploi dans les six mois à venir dans votre entreprise ?

Chefs d'entreprise **70%**

Êtes-vous optimistes sur le maintien de votre emploi dans les six mois à venir ?

Salariés **77%**

Réponses positives

Êtes-vous optimiste en ce qui concerne la capacité à embaucher de votre entreprise dans les six mois à venir ?

Chefs d'entreprise **27%**

Salariés **30%**

Réponses positives

Pas facile de bâtir un nouveau projet

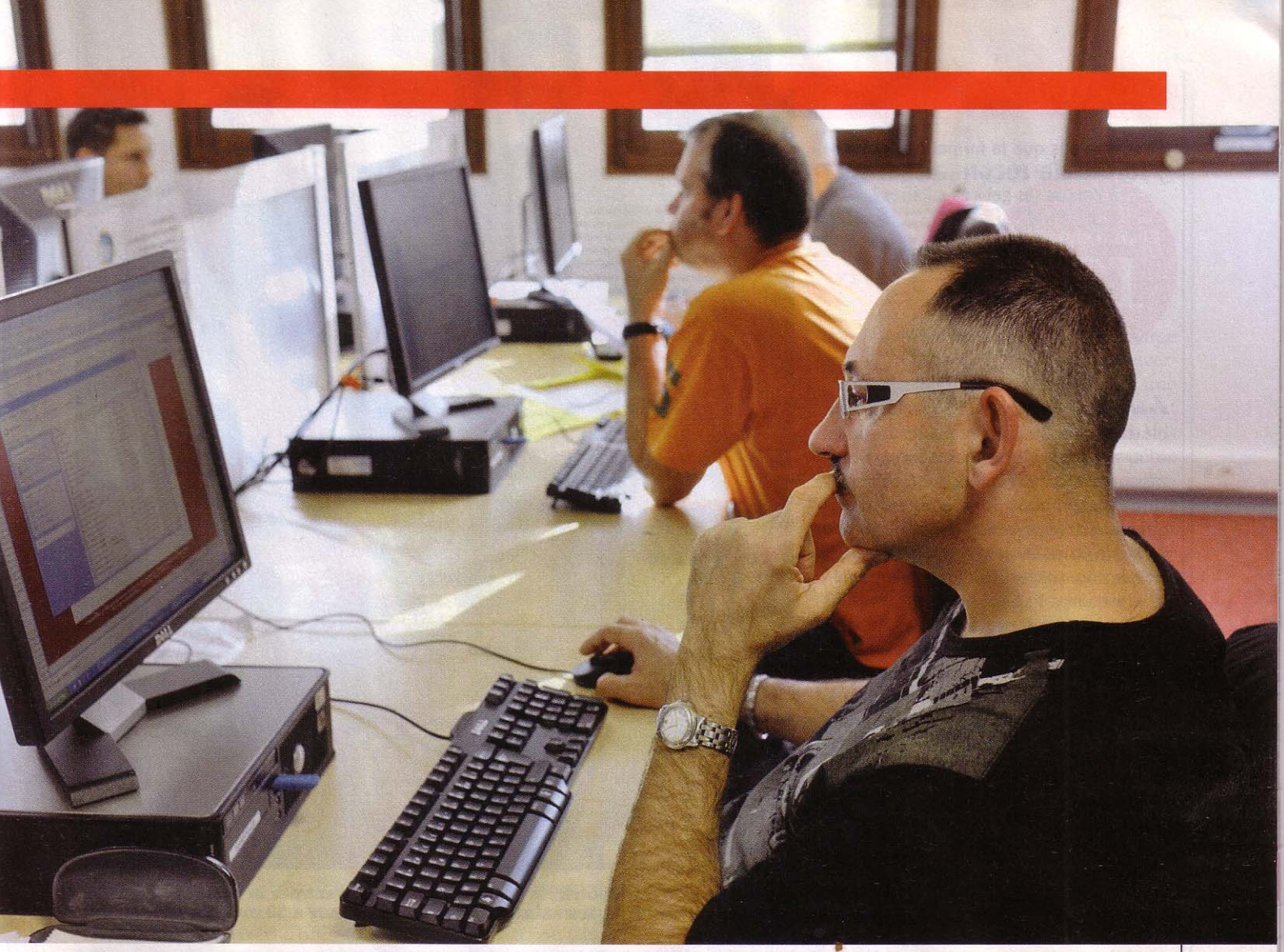
Les nombreuses structures qui accompagnent les salariés victimes d'un licenciement économique doivent réviser leur conception de l'employabilité et leurs méthodes. Publics ou privés, les dispositifs les plus efficaces sont ceux qui apportent un soutien ciblé et individualisé.

Par Laure Dumont

C'est un homme, il a plus de 45 ans et il vient du monde industriel. Voilà le portrait-robot du chômeur en 2009. Bien sûr, la crise économique a apporté quelques nuances à ce profil type : ceux que l'on appelait les cols blancs, les cadres, sont aujourd'hui touchés par la crise de l'emploi dans des proportions inédites. Dans les fichiers de Pôle emploi, on voit ainsi apparaître et s'installer durablement des catégories très rares jusqu'alors, comme des informaticiens et des cadres de la banque et de la finance. « La dernière fois que j'ai cherché du boulot, se souvient Denis, 47 ans, ingénieur télécoms licencié à la suite d'un plan social fin 2008, c'était après ma thèse, en 1989. À l'époque, quelques lettres et coups de téléphone suffisaient pour trouver un emploi rapidement. Aujourd'hui, on me dit que je suis trop vieux et trop cher. » Après six mois de recherche accompagnée par un cabinet d'outplacement, Denis a déjà réduit ses prétentions salariales de 10 % et, pourtant, il n'a aucune piste sérieuse. Est-il devenu inemployable ? Va-t-il devoir changer de métier pour pouvoir rebondir ? Et si ce docteur en électronique est réellement devenu « incasable », quel sort va alors être celui des milliers d'ouvriers laissés sur le carreau par Continental, Molex ou Amora ?

« Les personnes les plus employables ne sont pas toujours celles que l'on croit. Il m'est arrivé de recaser des gens de plus de 60 ans sans aucun diplôme, raconte une consultante d'un cabinet de reclassement. Ce qui compte avant tout, c'est que la personne soit motivée, qu'elle ait conscience de la réalité du marché et veuille vite retrouver du travail : plus on s'éloigne de l'emploi, plus c'est difficile. » En clair, l'âge, le sexe, le niveau de qualification seraient des critères secondaires pour déterminer l'employabilité d'un individu. En revanche, sa motivation, le temps passé au chômage, le bassin d'emploi dans lequel il se situe, sa mobilité géographique et sa souplesse d'esprit sont bien plus déterminants. Sans oublier « la chance », comme tient à le souligner Jean-Paul, 54 ans, ancien de Metaleurop Nord, qui garde l'espoir chevillé aux tripes malgré ses recherches infructueuses depuis la fermeture de la fonderie en 2003.

Les cadres, difficiles à reclasser. La plupart des spécialistes de l'accompagnement s'accordent aujourd'hui sur cette approche de l'employabilité. « D'abord, il faut que les postes existent, rappelle Christian Degeilh, directeur général adjoint du pôle emploi et réorganisations chez Altedia, qui



Pendant treize mois, les ex-Kléber bénéficient d'un dispositif qui mêle un accompagnement personnalisé de conseillers du public et du privé, des moments de vie collective et des temps de recherche individuelle.

accompagne 25 000 personnes par an. De ce point de vue, la période actuelle est difficile. Ensuite, il faut que les gens aient envie de s'adapter, de changer. Paradoxalement, les cadres sont souvent plus difficiles à reclasser car, en devenant managers, ils ont perdu leur expertise. » Les profils les plus durs étant, selon un consultant, les cadres supérieurs des grandes entreprises : « Ils sont très exigeants, ne s'impliquent pas dans la recherche, ont des prétentions salariales très supérieures aux prix du marché et sont persuadés que nous allons leur apporter le job de leurs rêves sur un plateau. S'ils ne changent pas très vite d'attitude, ils peuvent devenir effectivement incasables. »

Toutefois, les grandes entreprises ne sont pas la majorité des employeurs. « J'ai le sentiment que cette notion d'employabilité est très ancrée dans notre culture d'ingénieurs, analyse le consultant Serge Ter Ovanessian. Elle est liée à l'univers complètement déterminé de la grande entreprise taylorienne où le travailleur s'adapte au travail et pas l'inverse. J'observe que les PME appréhendent cette notion avec beaucoup plus de souplesse et de pragmatisme, comme la plupart de nos voisins européens, d'ailleurs. En Allemagne, les profils recherchés sont bien moins précis qu'en France. »

Trop rigides, les Français, avec cette manie de mettre systématiquement les gens dans des cases ? Serge Ter Ovanessian se fait un brin provocateur : « C'est seulement à la fin de sa vie professionnelle que l'on peut affirmer qu'une personne était incasable ! L'employabilité n'est pas un concept opératoire car elle dépend de trop de déterminants. C'est une alchimie très complexe qui tient à l'individu, à la nature de l'accompagnement, à son environnement… Il n'y a pas de recette. » Et c'est bien le problème pour tous les cabinets spécialisés dans le reclassement, dont les méthodes sont remises en question. « Ce qu'attendent nos candidats, explique Bérengère Peytavin, de Right Management, ce sont des propositions de postes issus de ce que nous appelons le "marché caché", c'est-à-dire toutes les offres qui ne sont pas publiées. Or ce marché, qui représentait auparavant jusqu'à 80 % des postes, est aujourd'hui quasiment à égalité avec les annonces du marché ouvert, notamment à cause d'Internet. »

Une étape administrative incontournable. Les cabinets doivent donc désormais trouver d'autres moyens que celui de l'exclusivité des postes proposés pour convaincre de la valeur ajoutée qu'ils prétendent apporter. Critiqués pour leur manque d'efficacité, dans un contexte économique qui se durcit, les spécialistes de l'accompagnement voient aussi les salariés augmenter sensiblement leur niveau d'exigence. Charles, 33 ans, diplômé d'une grande école de commerce, a choisi de bénéficier du plan de départs volontaires de Natixis, qui s'est terminé en septembre, pour créer son cabinet de conseil. Mais l'accompagnement ...

Pensez-vous que la formation est une forme de reconnaissance à l'heure du gel des salaires?

Chefs d'entreprise **13%**

Salariés **17%**

Réponses positives

... des consultants de Sodie lui a semblé davantage une contrainte qu'une aide. « J'ai vécu cela comme une étape administrative incontournable car la commission de suivi ne validait que les projets qui avaient été présentés aux consultants. J'avais volontairement conçu un projet simple pour passer le moins de temps possible avec eux. Ils en connaissaient moins que moi et se sont révélés incapables de soutenir mon projet. » Même déception chez Jean-Pierre, 51 ans, sorti de Hewlett-Packard lors du plan social de 2006 : « J'ai suivi une formation de responsable d'entreprise de l'économie sociale et solidaire, raconte cet ancien délégué syndical CFDT, mais la cellule emploi ne m'a proposé que des postes de directeur de maison de retraite, très loin de mon projet professionnel. »

Depuis la dernière crise, en 1993, les techniques d'outplacement se sont considé-

De la soudure à l'électricité industrielle en passant par la peinture décorative, aux ATP, les salariés peuvent se former à 30 métiers différents.

Les promos à succès des ex-Michelin

Reprendre confiance en maintenant une vie collective, faire le deuil du passé et se construire un nouvel avenir professionnel : aux Ateliers de transition professionnelle (ATP), à Toul, il s'agit bien de cela aussi. Ce lieu, inédit et innovant, a été mis en place par Michelin pour accompagner les 826 salariés de son usine Kléber dont la fermeture définitive était programmée pour 2008. Depuis leur ouverture, en mai 2008, cinq vagues successives de salariés sont passées aux ATP. « On ne voulait plus d'une logique de reclassement traditionnel, explique Marc Roosens, directeur des ATP, mais plutôt une mise en mouvement des salariés en les rendant acteurs de leur transition. Chaque personne commence avec six mois de dispense d'activité, payés comme avant, primes comprises. Elle vient tous les jours ici avec un programme précis défini par son conseiller référent et une visibilité sur deux semaines. On mixe en permanence l'individuel et le collectif. »

Que fait-on donc dans ces locaux fonctionnels et lumineux qui s'étendent sur 5 500 mètres carrés et deux étages, à quelques mètres de l'usine désaffectée ? Ces anciens spécialistes de la fabrication du pneu peuvent y apprendre 30 métiers différents, de la soudure – obligatoire, car c'est un métier en tension dans la région – à la peinture en passant par la plomberie, la maçonnerie ou l'électricité industrielle. Ils peuvent également suivre des cours de maths, de français, d'économie, mais aussi de sophrologie, de relooking et de tai-chi. Dans l'espace détente, certains viennent disputer une partie de baby-foot tandis que d'autres partagent un café dans la cafétéria. « Tout a été pensé pour que les gens viennent ici huit heures par jour », commente Thoai Phong Nguyen, d'AOS Studley, qui a participé à la conception du programme ATP et des lieux très en amont avec la direction du personnel de Michelin. « Il s'agissait de créer un collectif de substitution à celui vécu chez Kléber, de nouvelles valeurs qui puissent perdurer par la suite. » Comme sur un campus, les salariés sont regroupés en promos. Elles ont déjà leur histoire, parfois leur totem. « Le travail conjoint entre des consultants de deux cabinets privés – Algoé et BPI – et des conseillers de Pôle emploi, du Greta, de l'Afpa reste l'aspect le plus innovant des ATP, souligne Nicolas Mazet, chef de projet issu d'Algoé. Le partenariat est ici réel et effectif et il s'avère particulièrement efficace. »

Durant l'année écoulée, Daniel, 41 ans, a tourné la page deses quinze ans passés chez Kléber comme technicien de ligne. Il a fait une validation des acquis de l'expérience, s'est spécialisé dans l'usinage des métaux en complétant par une formation de CAO-DAO. « On se dit qu'un an c'est long, qu'on a le temps, mais en fait, ça passe très vite. J'ai essayé d'en profiter au maximum. »

Le 15 septembre, Daniel devait commencer en CDD chez un réparateur de moteurs électriques, avec un CDI à la clé. Il fait partie des 563 personnes sur 826 qui étaient « recasées » à la fin de l'été. En février 2010, les dernières promos devraient quitter les ATP. Michelin se retirera alors. Reste à savoir ce que deviendra cet espace atypique où les anciens passent toujours boire le café avec les ex-collègues entre midi et deux. « Nous allons entrer en discussion avec les institutions locales pour que les ATP perdurent, explique Thoai Phong Nguyen. Nous avons l'intuition que, dans dix ans, Pôle emploi fera cela. » Ce serait une bonne nouvelle...

De plus en plus souvent, la mission des consultants ne s'achève que lorsque tous les salariés licenciés ont retrouvé un poste

rablement démocratisées. Les cabinets de reclassement ont vu leurs objectifs monter en gamme et, du même coup, ils ont dû aligner leurs prestations. Ils ne peuvent plus désormais se contenter de justifier de moyens mis en œuvre, car il s'agit bien d'obtenir des résultats concrets et pérennes. Désormais, les entreprises qui font appel aux services de ces consultants exigent de plus en plus souvent que leurs missions se terminent quand tous les salariés licenciés auront effectivement retrouvé un poste. Quant à la définition de l'offre valable d'emploi (OVE), elle a beaucoup évolué aussi. « Une OVE est une proposition ferme de poste situé à une heure trente aller-retour en moyenne du domicile du candidat, insiste-t-on chez Right Management, en CDI payé au moins 80% du salaire précédent, le projet ayant été bien entendu validé au préalable par le candidat. » La barre est haute, en effet, alors que certains cabinets et entreprises continuent de se contenter d'une définition a minima, et que certains salariés se retrouvent reconvertis d'office, dans un secteur totalement nouveau pour eux, avec une courte formation et bien peu de perspectives d'évolution.

Service minimum. « Avec le transfert de nos activités à Caen et à Charenton, raconte Nathalie, salariée depuis vingt-cinq ans d'une filiale de Natixis à Reims, la seule alternative qui nous est proposée est de suivre le mouvement, c'est-à-dire trois heures de trajet quotidien, ou de repartir de zéro en changeant carrément de métier. » Les 300 cadres de cette filiale, majoritairement autodidactes et âgés de plus de 50 ans, vont devoir passer de fonctions bancaires spécifiques comme la gestion des titres au conseil téléphonique pour des crédits à la consommation. Service minimum, donc, pour l'accompagnement de cette reconversion quasi imposée. La barre est en effet d'autant plus haute qu'une nouvelle génération de dispositifs – publics, privés ou mêlant les deux – a vu le jour avec des résultats jugés satisfaisants par les pouvoirs publics. Parallèlement à la convention de reclassement personnalisé, destinée aux licenciés des PME, le contrat de transition professionnelle (CTP), qui propose à des licenciés économiques une reconversion avec suivi individualisé pendant un an à 80% du salaire brut, a été étendu à 40 régions supplémentaires après le test des sept bassins d'emploi pionniers.

Autre cas d'école : à la suite de la visite de Nicolas Sarkozy, début 2008, sur le site désaffecté depuis 2003 de Metaleurop, tous les acteurs de l'emploi de la région Nord-Pas-de-Calais ont dû se mettre en quatre pour retrouver les derniers salariés non recasés de Metaleurop et leur proposer la solution que l'antenne emploi – privée – n'avait pu leur soumettre à l'époque. Ce challenge a mené à la création du Club 51. Grâce à l'association Chœurs de fondeurs, créée à la fermeture de l'usine par les 830 métallos licenciés, plus de 60 anciens sans solution ont été remobilisés, pris en charge par l'Afpa dans le cadre d'une reconversion très personnalisée. « Il a fallu une énergie, une volonté et un engagement très forts de la part de tous les intervenants pour remettre ces gens en marche, raconte Pascal Bearez, de l'Afpa, car il s'agit de personnes connaissant pour quelques-unes des problèmes sociaux, des handicaps, des addictions… À cet égard, le rôle de l'association Chœurs de fondeurs a été décisif. Sans eux, nous ne serions pas parvenus au même résultat, car ils nous ont permis d'identifier les gens, et ils sont allés les chercher alors que certains n'avaient pas forcément envie d'être aidés. »
Résultat : sur les 60 derniers métallos non reclassés, 37 ont trouvé « une solution stabilisée », selon l'Afpa. Et les 23 demandeurs d'emploi restants ont repris le moral. Comme Jean-Luc, 45 ans, ancien contremaître : « On m'a aidé à dire ce que je voulais faire, à rédiger un CV et une lettre de motivation. J'ai suivi une formation d'installateur thermique, mais surtout, ce qui m'a intéressé, c'est de rencontrer des gens comme moi. » Solidaires dans la galère. ■

Antennes de reclassement Une efficacité toute relative

Obligatoires, ces espaces dédiés au retour à l'emploi obtiennent des résultats très variables en fonction du bassin d'emploi, du profil des licenciés. Et du professionnalisme du cabinet.

Par Garance Chardot

Elles arrivent quand tout est fini. Et que tout reste à faire. En vingt ans, les cellules de reclassement se sont installées dans le paysage. En 2008, selon le ministère du Travail, 85 % des PSE en prévoyaient une. Dans le sillage de la loi Soisson de 1989 qui a instauré la procédure des plans sociaux, elles ont fleuri dans les grands groupes industriels (Usinor, Michelin). Aujourd'hui, elles ne sont plus animées par les services du personnel mais par des cabinets d'outplacement en proie à une guerre sans merci. Malgré la concentration, le marché est ultraconcurrentiel. Sitôt une vague de licenciements annoncée, les outplaceurs démarchent DRH et représentants du personnel. Derrière les mastodontes Altedia, Sodie ou BPI, qui raflent la majeure partie des affaires les plus médiatisées, une kyrielle de petits cabinets tente de se faire une place. « Parmi eux, il y a des brebis galeuses », déplore Dominique Paucard, responsable du pôle restructurations de Syndex, cabinet de conseil auprès des comités d'entreprise. Quand l'État en finance tout ou partie – notamment en cas de redressement ou liquidation –, les directions départementales du travail veillent au grain. « Si on a des doutes sur l'efficacité du cabinet, on peut refuser de le prendre en charge », soutient Grégory Acakpo Addra, inspecteur du travail à la direction départementale du Nord.

Généralement, l'employeur choisit seul celui à qui il va confier le destin de ses futurs licenciés. Tout juste demande-t-il l'avis du comité d'entreprise. Parfois, pour apaiser le climat social, il laisse le dernier mot aux syndicats. Or sa décision s'arrête souvent sur le moins-disant. « Les directions choisissent en fonction du coût, et ce qui est donné au cabinet va en déduction des primes de départ », constate Pierre Piccarreta, membre CGT du comité d'entreprise de Caterpillar qui a confié le reclassement des 418 salariés à BPI.

Pas de label ni de charte. Pour remporter les marchés, les cabinets cassent les prix. « Les entreprises investissent dans le reclassement 40 % de moins qu'il y a six ans », déplore Alain Petitjean, directeur général de Sodie. Dans ces conditions, comment offrir des perspectives aux salariés licenciés ? « Avec 2 000 euros, on ne fait pas la même chose qu'avec 5 000 euros ! prévient Rodolphe Lebois, responsable du développement technique au cabinet Horemis Est, à Metz (Moselle). Entre les tensions sur le marché du travail, la faiblesse des financements et de l'offre de formation, c'est de plus en plus dur. » Pour rentrer dans leurs frais, certains envoient au charbon des consultants juniors, chapeautés par un senior. Et les surchargent de dossiers. « La reconversion, c'est un vrai métier, il faut écarter les marchands de soupe ! » martèle Maurad Rabhi, secrétaire général de la Fédération CGT du textile.

Pour les entreprises, surtout les PME, difficile de s'y retrouver. Pas de label ni de charte. Mais des *blacklists* qui circulent de bouche à oreille. Or la réussite du reclassement dépend en partie de la qualité du prestataire, de son expérience, de son réseau. « Jamais un cabinet ne vous présentera un bilan catastrophique, et pourtant je vois des cas où une personne sur deux n'est pas reclassée, souvent parce que la cellule ne s'implique pas suffisamment », rapporte Gérard Cherpion, député des Vosges (UMP), qui a rédigé un avis très critique sur le sujet. Mais aucune évaluation n'existe. Les cabinets affirment reclasser 70 à 80 % du personnel quand Pôle emploi atteint péniblement 38 %, six mois après le licenciement économique, selon l'Unedic. D'après le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, cité dans le rapport Cherpion, 56 % des salariés ayant adhéré à un dispositif conventionné avaient rebondi en 2007. Et encore, le point de chute est souvent précaire. Parmi les « solutions identifiées », selon la formule

Différence par rapport aux cellules classiques, les ATP accueillent les gens huit heures par jour, cinq jours sur sept.

consacrée, sont comptabilisés les CDI, les CDD de plus de six mois, les créations d'entreprise, les missions d'intérim, les formations qualifiantes. Mais aussi d'obscurs « projets de vie ». « C'est quelqu'un de 52 ans qui s'arrête et se laisse porter par le système sur les conseils du consultant », raconte Maurad Rabhi. De quoi gonfler artificiellement les résultats, sans vérification douze mois après.

Budgets serrés. Dans les appels d'offres, les cabinets s'engagent sur un taux de reclassements. En moyenne, un tiers de leur rémunération en dépend. La tentation peut donc être grande de placer à tout-va et de proposer des offres valables d'emploi pas toujours adaptées aux attentes des salariés. Contraint par des budgets serrés, le cabinet a intérêt à aller vite. « Ce que l'on faisait en trois mois, on le fait désormais en trois semaines, à un rythme très cadencé, note Alain Petitjean, de Sodie. Pour la personne qui a un projet, c'est motivant. Pour celle qui est rétive à rentrer dans le système, c'est un problème. »

Or pousser la porte d'une antenne emploi ne va pas de soi. À peine 56 % des salariés l'ont fait chez Continental. « On est un peu persona non grata quand on arrive, reconnaît Catherine Kerviel, responsable du pôle mobilité collective chez Horemis Est ; mais, au bout d'une séance, certains reviennent. » Tout est affaire de mise en confiance. « Quand le cabinet de reclassement est celui qui a mis en place le PSE, il y a conflit d'intérêts », déplore Carole Tuchszirer, chercheuse au Centre d'études de l'emploi. Les syndicats jouent aussi parfois un jeu dangereux. « Ils font la pluie et le beau temps. Ils peuvent inciter à la fréquentation de la cellule emploi ou à son boycott s'ils la jugent inefficace », poursuit la chercheuse. En tout état de cause, la cellule doit faire avec le dynamisme du bassin d'emploi et le profil des licenciés. « On ne peut pas exiger d'elle qu'elle crée de l'emploi, prévient Carole Tuchszirer, mais, pour des métiers difficiles à satisfaire, elle peut améliorer le placement grâce aux reconversions. » C'est l'une des forces des outplaceurs. Avec en moyenne un consultant pour 30 salariés – contre une centaine pour Pôle emploi –, ils sont capables de proposer un suivi personnalisé, de rassurer, d'orienter. Ceux qui réussissent ont activé leur réseau local pour « vendre » les licenciés et dénicher les 70 % d'offres du marché caché. « Ils modifient les files d'attente », plaide Dominique Paucard, de Syndex. Enfin, les meilleurs travaillent en bonne intelligence avec Pôle emploi, qui peut également gérer les licenciés en convention de reclassement personnalisé (CRP). L'articulation des dispositifs (congé reclassement, CRP, contrat de transition professionnelle) et l'information des salariés sur leurs droits sont primordiales. Pour être plus efficace, le système gagnerait donc à être mieux encadré et contrôlé. Par les services préfectoraux, comme le suggère Gérard Cherpion ? Par une charte ? Par un observatoire des restructurations, comme le souhaite la CGT ? L'urgence exige de trancher rapidement. ■

Dans les Vosges, une cellule pour les TPE

Ce sont les oubliés des plans sociaux. Quand les multinationales ouvrent le tiroir-caisse, les salariés des TPE ont droit au strict minimum. Pour réparer cette injustice, État, collectivités locales, patronat (Medef, CGPME) et syndicats (CGT, CFDT, FO, CFTC...) financent, depuis début septembre, une cellule interentreprises dans les Vosges. Première du genre, elle s'adresse aux licenciés économiques des sociétés de moins de 10 salariés. « Le but est d'avoir un traitement social égalitaire des licenciements, explique Christophe Thomas, secrétaire général adjoint de la CFDT des Vosges. L'empilement des dispositifs nuit à leur efficacité ; selon l'endroit où l'on est, on n'a pas les mêmes droits. » Atelier CV, orientation, bilans, recherche de métiers en tension... Installée dans les locaux de la Maison de l'emploi d'Épinal, la cellule est animée par le cabinet Horemis Est. Elle restera ouverte un an, renouvelable. De quoi redonner espoir aux chômeurs dans un département qui comptait 10,7 % de demandeurs d'emploi au premier trimestre 2009. **G. C.**