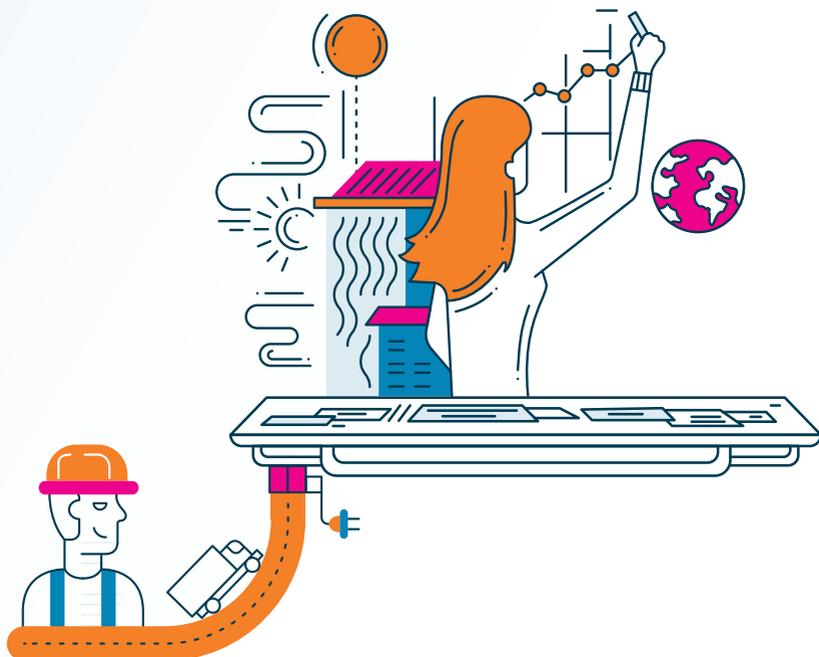


« LES ENSEIGNEMENTS DE LA PRATIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS





◀◀ SOMMAIRE

Des changements de pratique majeurs suite à l'évolution du cadre juridique des restructurations et des Plans de sauvegarde de l'emploi

-  L'information-consultation des IRP sur les orientations stratégiques : un exercice qui reste encore peu maîtrisé par les partenaires sociaux.... mais qui s'impose dans le dialogue social en 2016 03

-  Objectifs atteints en matière de négociation et de rééquilibrage des forces entre les parties prenantes, mais échec relatif sur les enjeux de l'anticipation 05

-  Des solutions innovantes pour faciliter le reclassement des salariés. 08

-  La loi FLORANGE et la prise en compte des aspects territoriaux 10

L'accompagnement des bénéficiaires du CSP : un outil de sécurisation des parcours professionnels intéressant, qui mériterait d'être repensé et élargi à d'autres publics

-  Une masse statistique suffisante pour en tirer des conclusions intéressantes 12

-  Un dispositif aujourd'hui bien appréhendé par l'ensemble des acteurs 12

-  Une pluralité de motivations, avec une forte composante liée à une indemnisation élevée 13

-  L'intensité de l'accompagnement et la nature des conseils délivrés se traduisent pour un taux de satisfaction élevé. 13

-  Des évolutions récentes profitent au dispositif et atténuent les situations de blocage 13

-  La recherche d'un cumul des droits acquis dans le cadre du PSE et du CPF complexifie le montage administratif et allonge les entrées en formation 14

-  Un dispositif qui reste inégalitaire 14

-  Améliorer la transparence des résultats pour une meilleure prise en compte des performances 15

-  L'arrivée du CPA et du CEP invite à mettre en cohérence les dispositifs 15



« DES CHANGEMENTS DE PRATIQUE MAJEURS SUITE À L'ÉVOLUTION DU CADRE JURIDIQUE DES RESTRUCTURATIONS ET DES PLANS DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

La loi El Khomri a modifié la définition du licenciement économique, notamment en faisant référence à la baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires pendant un certain nombre de trimestres consécutifs, fonction du nombre de salariés de l'entreprise¹.

Déjà auparavant, la gestion des Plans de sauvegarde de l'emploi a été profondément bouleversée par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 (dite LSE). La LSE avait pour objectif majeur de sécuriser les employeurs et de tenter de limiter les contentieux. D'une part, en fixant des délais préfix (2 mois pour moins de 100 licenciements, 3 mois entre 100 et 250 et 4 mois si le nombre de licenciements est supérieur à 250), sauf existence d'accord de méthode, pour éviter que les procédures ne s'éternisent. D'autre part, en favorisant la négociation, avec la possibilité laissée aux organisations syndicales et à la direction de signer un accord majoritaire, sous l'œil attentif des Direcctes chargées de valider ou d'homologuer les PSE (respectivement dans le cadre d'un accord majoritaire ou d'un document unilatéral).

Un autre volet moins commenté de la LSE reposait sur la mise en place d'une base de données économiques et sociales à destination des IRP et des organisations syndicales. Son objectif était de réduire l'asymétrie d'information entre représentants du personnel et direction. La création de cette BDES a été couplée à l'obligation de lancer une procédure d'information-consultation du CE sur les orientations stratégiques et les conséquences sociales afin d'améliorer les possibilités d'anticipation, à froid. Les représentants du personnel disposent alors d'un nouveau droit à expertise portant sur la stratégie de l'entreprise, ses conséquences sur l'emploi et les métiers, les orientations à 3 ans de la formation professionnelle et ses déclinaisons en matière de GPEC. Le cas échéant, l'expert pourra aider les représentants du personnel à formuler des propositions alternatives à ces orientations stratégiques. Dans la réalité, les objectifs poursuivis ont-ils été atteints ?

L'information-consultation des IRP sur les orientations stratégiques : un exercice qui reste encore peu maîtrisé par les partenaires sociaux.... mais qui s'impose dans le dialogue social en 2016

Sur le papier, cet outil d'information-consultation sur les orientations stratégiques (ICOS) est précieux et l'innovation marque un pas important vers une refonte des règles du dialogue social « à la française », fondé sur le droit des représentants du personnel à être consultés sur des projets verrouillés à l'avance.

¹ 1 trimestre de baisse de commandes ou de chiffre d'affaires pour les entreprises de moins de 11 salariés, 2 trimestre entre 11 et 49 salariés, 3 entre 50 et 299 et 4 trimestre consécutifs pour les entreprises d'au moins 300 salariés.

Toutefois, cette évolution est restée dans la plupart des cas très théorique :

- **Le démarrage a été très lent** : Secafi n'a réalisé en 2014 que 38 expertises sur les orientations stratégiques et 63 en 2015. 2016 a marqué une réelle progression de ces expertises puisque SECAFI en a réalisé 287 : en 2016, 25% des clients de Secafi² ont mandaté l'expert sur cette question.
- **Ces expertises sont peu approfondies** : une des originalités de la LSE a été de prévoir un cofinancement de cette expertise par les CE. Ceci a eu pour effet de modérer de manière très significative les honoraires de cette mission qui est, des trois expertises annuelles que les CE peuvent demander, celle qui représente le budget moyen le plus faible pour Secafi. Ainsi, en 2016, la médiane se situait à 7 jours de mission. Même si ce chiffre masque de réelles disparités, il n'en reste pas moins que, dans ce budget, il est plus qu'illusoire d'envisager réaliser une analyse approfondie des enjeux d'une stratégie d'entreprise, d'évaluer ses conséquences à moyen terme sur les emplois et les métiers et de donner un avis sur les orientations à 3 ans de la formation professionnelle. Et que dire de la possibilité d'aider le comité d'entreprise à formuler des pistes alternatives à ces orientations stratégiques...
- **Les informations communiquées par l'employeur restent pauvres et succinctes** : dans la grande majorité des cas, le support remis au CE se limite à des éléments d'étude de marché. Les informations prospectives dépassent rarement les orientations de l'année en cours, là où on eût pu attendre des hypothèses quantitatives sur 3 ans, ou des scénarios qualitatifs alternatifs. Et que dire de la base de données économiques et sociales³, qui se résume le plus souvent à une GED⁴ dans laquelle on retrouve pêle-mêle les accords d'entreprise ainsi que les documents usuels (bilan social, rapport égalité femmes / hommes, etc.). Les informations prospectives sont le plus souvent inexistantes. Elles se limitent le plus souvent à préciser les orientations de l'année en cours mais ne vont quasiment jamais jusqu'à décliner des hypothèses quantitatives sur 3 ans. La récente décision obtenue par le CCE de Manpower le 18 janvier 2017⁵ va peut-être permettre aux CE d'obtenir une BDES mieux remplie et plus exhaustive.

Là où elle devait être un précieux outil de dialogue social, la BDES, quand elle existe, est même parfois devenue un objet d'affrontement entre les partenaires sociaux :

- Il y a ceux qui cherchent à évaluer la conformité de leur BDES aux prescriptions du décret d'application du 27 décembre 2013 et de la circulaire du 18 mars 2014, même si certaines informations ne sont pas applicables dans leur cas d'espèce.
- Il y a ceux qui considèrent que, désormais, tout doit passer par la BDES et qui considèrent que le CE n'a pas légitimité à demander d'autres informations.
- Il y a ceux qui se battent et c'est le cas le plus souvent - sur les conditions d'accès à cette fameuse BDES : quelles informations sont confidentielles, peut-on les imprimer, a-t-on le droit à un ordinateur et à une imprimante pour cela, comment protéger les données en limitant leur accès à certains élus, etc. Le « comment » prend souvent le pas sur le « quoi » ou le « pour quoi »...

2 Il s'agit des clients qui ont fait appel à Secafi au moins une fois dans le cadre des trois informations-consultations annuelles installées par la loi Rebsamen : la situation économique et financière, les orientations stratégiques et la politique sociale, l'emploi et les conditions de travail.

3 La base de données économiques et sociales (BDES) est censée constituer un outil central de cette consultation, en compilant des informations économiques, financières et sociales. Chaque information doit être renseignée par l'employeur avec des données n-1, n, n+1, n+2 et n+3.

4 GED : Gestion électronique de données.

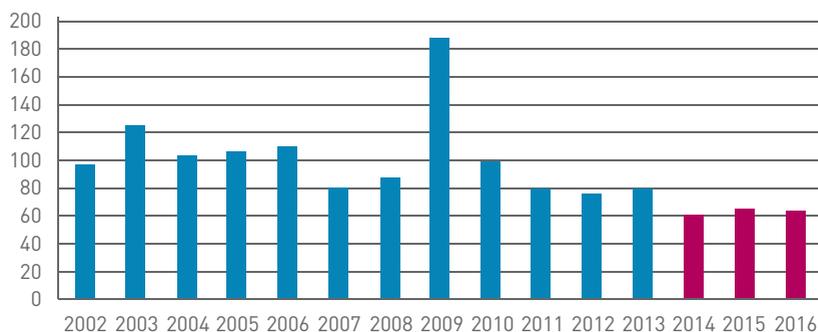
5 Par cette décision du TGI de Nanterre, le CCE de Manpower a obtenu : la condamnation de l'entreprise à remettre dans les 8 jours et sous astreinte une BDES complétée des éléments prospectifs à 3 ans ainsi que le redémarrage de la procédure d'information-consultation une fois cette information obtenue.

Alors qu'une étude menée conjointement par l'IRES, Syndex, Orseu et le Groupe Alpha⁶ sur la base de monographies d'entreprises montre que l'ICOS conduit davantage à préparer les élus à l'éventualité d'un Plan de sauvegarde de l'emploi qu'à le prévenir ou proposer des alternatives, deux propositions seraient à promouvoir pour développer l'anticipation qu'était censée permettre cette nouvelle consultation :

- Supprimer la possibilité pour l'employeur de demander un co-financement de cette expertise. Ceci constitue une aberration du droit du travail et les échecs de la mission sur les nouvelles technologies montrent bien que c'est la meilleure façon de « tuer » cette expertise.
- Passer d'une représentation « administrative » de la BDES (il faut se conformer à la loi) à une opérationnalité de l'outil, en donnant la possibilité aux partenaires sociaux de s'accorder sur la composition de leur BDES.

Objectifs atteints en matière de négociation et de rééquilibrage des forces entre les parties prenantes, mais échec relatif sur les enjeux de l'anticipation

Nombre moyen de PSE notifiés à la Direccte par mois



Source : chiffres de la DARES (disponibles jusqu'en septembre 2016).

⁶ Evolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultations issus de la loi de sécurisation de l'Emploi (LSE).

⁷ Sont considérées comme initiées les procédures pour lesquelles au moins l'une des dates suivantes est renseignée : information de l'ouverture des négociations, ouverture des négociations, date prévisionnelle de la 1^{ère} réunion, 1^{ère} réunion, ou notification. Les PSE sont affectés à la date d'ouverture des négociations ou, si elle est non renseignée ou si elle est antérieure à la date d'information de l'ouverture des négociations, à la date d'information de l'ouverture des négociations, ou, si elle est non renseignée, à la date de la 1^{ère} réunion, ou, si elle est non renseignée, à la date prévisionnelle de la 1^{ère} réunion, ou, si elle est non renseignée, à la date de notification du PSE.

Depuis la promulgation de la LSE, le nombre moyen de procédures de PSE initiées a atteint un point bas⁸ avec un peu plus de 60 procédures initiées en France chaque mois en moyenne. Cette tendance est à rapprocher du nombre de ruptures conventionnelles, qui explosent littéralement depuis leur création. Un nouveau record a été atteint en 2016 avec 389 000 ruptures homologuées pour 419 600 demandes enregistrées, soit 32 500 par mois⁹.

SECAFI a traité près de 16% des PSE notifiés à la Direccte depuis le début de l'année 2014¹⁰. Cet échantillon de plus de 300 PSE est donc intéressant à analyser. Nous en tirons des enseignements positifs, avec quelques regrets toutefois.



Évolutions positives

- Forte hausse de la négociation avec la LSE : on constate une ouverture quasi-systématique de négociation en vue d'un accord majoritaire par les directions. La crainte d'un contrôle plus poussé de la Direccte en l'absence d'accord constitue un levier certain, les directions souhaitant sécuriser leur procédure via un accord. Cette négociation va dans le sens d'une meilleure prise en compte du point de vue des représentants du personnel¹¹.
- La mission d'accompagnement à la négociation¹² et, encore mieux, la présence de l'expert en réunion de négociation (ce qui n'est pas systématique, l'expert pouvant être soit observateur soit participant) sont positives, au regard des retours des parties. Cela permet, d'une part, de rééquilibrer le rapport de force entre les parties (les directions étant de leur côté en général conseillées en amont alors que les représentants du personnel sont souvent « perdus »), d'éviter les erreurs de procédure en temps réel (certaines directions ont quelquefois une connaissance incomplète de la procédure PSE/LSE), d'aider à tenter de trouver des solutions « par le haut » et, d'autre part, de veiller à une bonne articulation entre négociation et consultations L1/L2/CHSCT.
- Efficacité de la procédure d'injonction auprès de la Direccte : beaucoup plus simple et rapide qu'un référé TGI. Ce n'est pas parce que le CE et les OS ne vont plus demander l'arbitrage d'un juge au TGI qu'ils sont moins bien protégés, les Direcctes jouant leur rôle de manière très efficace.

	2014	2015	2016	2017
Accord majoritaire ou accord majoritaire partiel	68%	64%	71%	100%

Source : étude des missions d'expertise de Secafi sur les PSE depuis 2014.

8 La nouvelle procédure d'homologation / validation et le changement de source d'informations créent une rupture de série qui empêche de comparer les données avant et après juillet 2013. Pour garantir le suivi de notre série statistiques, nous avons rapproché les PSE notifiés jusqu'à juin 2013 avec les PSE initiés.

9 Source : DARES.

10 Sont considérées comme initiées, les procédures pour lesquelles au moins l'une des dates suivantes est renseignée : information de l'ouverture des négociations, ouverture des négociations, date prévisionnelle de la 1^{ère} réunion, 1^{ère} réunion, ou notification. Les PSE sont affectés à la date d'ouverture des négociations, ou, si elle est non renseignée ou si elle est antérieure à la date d'information de l'ouverture des négociations, à la date d'information de l'ouverture des négociations, ou, si elle est non renseignée, à la date de la 1^{ère} réunion, ou, si elle est non renseignée, à la date prévisionnelle de la 1^{ère} réunion, ou, si elle est non renseignée, à la date de notification du PSE.

11 Ces chiffres concernent uniquement des entreprises qui ont eu recours à l'expertise dans le cadre de la négociation de leur PSE. Ceci explique la différence observée par rapport aux chiffres obtenus par la DARES : en 2014, 53% des PSE mis en œuvre ont fait suite à l'homologation d'un document unilatéral.

12 Depuis la loi de sécurisation de l'emploi, les organisations syndicales peuvent bénéficier de l'accompagnement d'un expert pour les négociations du PSE.

- L'intervention de la Direccte a, de fait, créé des normes de référence sur certaines mesures, par exemple la durée minimale de 12 mois pour le congé de reclassement (par référence à la durée du CSP) dans les entreprises importantes et groupes.
- L'existence des délais préfix n'a pas freiné les négociations d'accords de méthode qui continuent à être nombreux, soit pour allonger la durée de procédure (et quasiment jamais la réduire), soit pour cadrer les modalités pratiques de la procédure et les moyens des IRP.

	2014	2015	2016	2017
Recours en justice par les OS / les IRP	14%	7%	5%	NA
Entretien IRP / OS avec la DIRECCTE	68%	89%	88%	100%

Source : étude des missions d'expertise de Secafi sur les PSE depuis 2014.



Évolutions négatives

- Contrairement à la pratique qui avait lieu en 2014-2015 (au début de la mise en œuvre de la LSE), les Direcctes ne font plus systématiquement des lettres d'observations sur le livre 1. Elles ne le font qu'en l'absence ou en cas d'échec des négociations ou à la demande des représentants du personnel. Il est dommage que les Direcctes ne maintiennent pas leur pratique de lettre d'observations systématique (à mi-procédure), car cela constituait un levier d'amélioration vis-à-vis des négociations. Le retour à une lettre d'observations quasi-systématique à mi-procédure serait à notre avis très utile.
- La volonté des directions d'ouvrir les négociations du L1 en amont de l'ouverture du L2 (ce que la LSE a permis) est une évolution négative, car elle déconnecte le L1 du L2 : la négociation se limite alors aux seules mesures sociales de manière stricte (sans prise en compte des spécificités du projet) et une fois la négociation finalisée le débat sur le projet économique devient secondaire et la présentation du rapport d'expertise apparaît comme très formelle et sans effet. Ce résultat a également été observé dans l'étude menée par le Groupe Alpha avec l'IRES notamment : les nouvelles mesures de la LSE concernant les restructurations ont pu conduire certaines organisations syndicales à ne plus trouver nécessaire de débattre du bien-fondé de la restructuration pour passer plus rapidement à la négociation des mesures sociales.

	2014	2015	2016	2017
Présence d'un accord de méthode	27%	42%	58%	80%

Source : étude des missions d'expertise de Secafi sur les PSE depuis 2014.

	2014	2015	2016	2017
Tenue d'une réunion 0	61%	81%	81%	100%
Négociation ouverte avant la procédure	25%	13%	23%	80%
Formulation de propositions alternatives	80%	64%	55%	NA

Source : étude des missions d'expertise de SECAFI sur les PSE depuis 2014.

La bonne pratique consiste à bien articuler négociation et consultation des IRP sur L1/L2/CHSCT de manière à ce que la négociation intègre de fait tous les aspects du projet. Pour cela, il est utile que les négociations ne commencent pas trop tôt et n'avancent pas trop vite pour permettre aux expertises de produire des analyses qui les enrichiront. Ainsi, l'existence d'un rapport intermédiaire (L2, voire CHSCT) présenté avant que les négociations sur le PSE ne soient trop avancées (et au milieu de la procédure d'information-consultation) apparaît comme une bonne pratique.

Enfin, de manière transversale (et sans impact particulier de la LSE sur le sujet), il est utile que les représentants du personnel et leur expert puissent intervenir le plus en amont possible en cas de restructurations à venir, idéalement même en amont du lancement de la procédure. C'est le meilleur moyen de pouvoir intervenir réellement en expertise (pour aider à construire la meilleure solution possible) et pas en « simple » contre-expertise du projet de la direction...

Des solutions innovantes pour faciliter le reclassement des salariés

Pour alimenter les débats, nous avons choisi de « raconter » deux missions récentes :

- Dans la première, la négociation a permis de construire un dispositif innovant avec l'appui de la Direccte et de l'Opca de branche : formations longues et qualifiantes pour une partie des salariés menacés de licenciement et utilisation du temps « gagné » pour installer un processus de recherche de nouveaux produits / nouveaux marchés pour l'entreprise.
- Dans la seconde, la négociation a permis d'imaginer un « congé de transition » pour des salariés adhérents au CSP.

Entreprise de l'agroalimentaire de 100 salariés, filiale d'un groupe de plus de 1 000 salariés

Le projet prévoit la réorganisation de la production (abandon de certaines lignes de production jugées non rentables et réalisées dans d'autres usines du groupe dans des conditions de rentabilité meilleures) et la suppression de 26 postes.

Le syndicat majoritaire sur le site (la CGT) s'est emparé du nouveau contexte juridique (négociation possible du PSE) pour porter une alternative au projet en cherchant le soutien d'acteurs tiers – la Direccte et l'OPCA de la branche.

L'idée retenue étant de s'appuyer sur « la Charte de l'Agroalimentaire » **pour financer des formations longues et qualifiantes** d'une partie des salariés menacés de licenciement (prise en charge par l'OPCA des frais pédagogiques et des salaires pendant la formation, ce qui avait pour avantage de baisser instantanément les coûts d'exploitation du site), de mettre à profit le temps « gagné » pour **installer un processus de recherche de nouveaux produits / nouveaux marchés dans une démarche participative** impliquant la Direction Commerciale et les salariés.

Le projet d'accord majoritaire prévoyant qu'en cas de non finalisation de la démarche de relance industrielle et commerciale, les parties convenaient que la procédure de licenciement initialement prévue serait alors réactivée sur un temps contracté, dérogeant en cela au Code du travail.

Entreprise de la métallurgie spécialisée dans la fabrication de robots de piscine

L'entreprise implantée aux Etats-Unis et en Europe projette de fermer un atelier d'assemblage en France et de sous-traiter cette activité en Malaisie, ce qui entraînerait la suppression de 66 postes.

L'élément « remarquable » dans la conduite du processus de négociation (encadré par un accord de méthode) **a été l'intégration au cours des échanges d'acteurs tiers** (Direccte, OPCA et Pôle Emploi) pour imaginer un dispositif innovant permettant d'anticiper au mieux le travail de reclassement professionnel des salariés.

Ainsi, il a été convenu que les salariés licenciés bénéficieraient d'un « **Congé de Transition** » (qui n'est en fait rien d'autre qu'un décalage dans le temps de leur notification de licenciement – mais sur une période significative de 6 mois – durant laquelle ils perçoivent l'intégralité de leur salaire et sont totalement déchargés de toute activité au sein de l'entreprise). Adossé à ce dispositif, les salariés « bénéficient » d'un budget formation mutualisé (200 K€) abondé par l'entreprise et sur lequel l'Opca intervient en amont des notifications (notamment via les périodes de professionnalisation).

La finalisation d'une telle mesure a nécessité un échange croisé entre Pôle Emploi, la Direccte, l'Opca de branche et les partenaires sociaux (OS et Direction) **pour garantir aux salariés qui entreiraient en formation longue et qualifiante pendant le congé de transition qu'ils pourraient être inscrits par Pôle Emploi au titre du CSP¹³** bien qu'engagés dans un parcours de formation.

13 L'accompagnement des bénéficiaires du CSP : un outil de sécurisation des parcours professionnels intéressant, qui mériterait d'être repensé et élargi à d'autres publics.

Cette mesure a permis de travailler dans un temps « long » les projets de reconversion professionnelle et de sécuriser le revenu du salarié durant toute sa période de reclassement.

Par ailleurs, pouvoir engager une formation longue et qualifiante financée dans sa première partie par l'Opca (au titre de la Professionnalisation) en amont de l'adhésion au CSP, a permis d'élargir le spectre des formations possiblement suivies (en échappant aux règles et à la rigidité des plans programmés par Pôle Emploi)

Cette mission s'est conclue par la signature d'un accord majoritaire à l'unanimité des OS présentes.

La loi FLORANGE et la prise en compte des aspects territoriaux

La prise en compte des aspects territoriaux est essentielle dans le cas de restructurations donnant lieu à des destructions d'emploi, notamment si elles donnent lieu à une fermeture de site. Ainsi, Sémaphores, branche du Groupe Alpha, intervient notamment dans l'accompagnement des entreprises de plus de 1 000 salariés projetant la fermeture d'un établissement, dans le cadre de la loi Florange, pour rechercher un repreneur.

Notre expérience démontre l'utilité de concéder une activité, ne serait-ce que partielle, dans le succès des opérations de recherche de repreneurs sur des sites industriels souvent marqués par leur ancienneté mais qui ont su entretenir les compétences de leurs salariés. Elle établit également l'importance de mettre en place des actions de communication à ce sujet.

Notre premier exemple concerne une société, sous-traitante pour l'automobile, employant 70 collaborateurs sur un site dans l'Est de la France qui souhaite réunir ses activités sur un seul site distant de 83km du site qui ferme, avec une majorité des salariés ne suivant pas le transfert. Sémaphores engage une recherche de repreneur au titre de la Loi Florange, avec le lancement d'une campagne de prospection en France et à l'international et le déploiement d'outils de prospection. Cette action est appuyée par une initiative des salariés de l'entreprise, visant à diffuser une annonce « décalée » dans Les Échos, un quotidien économique, et qui a été suivie d'un intérêt marqué des médias télé et presse écrite. Par ailleurs, un appel à projet a été lancé par Sémaphores auprès des acteurs régionaux du monde industriel afin d'attirer les projets dont l'ancrage était plus local. Plusieurs candidats se présentent pour aboutir, au bout d'une année de prospection, fin 2016, au rachat du site par un acteur du recyclage des matières plastiques dans le cadre d'un projet de création d'une trentaine d'emplois.

Second exemple dans la robinetterie industrielle, avec un projet de fermeture d'un site de production situé dans le Nord de la France et employant 135 salariés. Une démarche de recherche de repreneur a été engagée pour laquelle Sémaphores a réalisé le ciblage de contacts sur le plan européen et la constitution d'outils marketing de présentation du site et de ses compétences. L'entreprise a également mené une réflexion autour d'un potentiel d'activités et de marques à concéder à un repreneur afin de favoriser une solution alternative assise sur la poursuite d'une activité. Cette ouverture a permis de dégager une solution de reprise du site et d'une grande partie de son personnel par une autre entreprise de la région.

Par ailleurs, si la loi Florange concerne un traitement à chaud de l'impact d'une restructuration et d'une fermeture d'un site sur le territoire, une anticipation plus « à froid » est également possible et même souhaitable. Ainsi, dans ce cadre, Sémaphores accompagne deux usines dans le secteur de l'équipement automobile pour asseoir l'avenir de ces implantations industrielles. Il s'agit, pour l'un des sites, de rechercher des axes de diversification d'activité sur la base des savoir-faire et de la flexibilité de l'outil de production et pour l'autre site, de le repositionner en site « expert » français dans un contexte d'internationalisation de la production.

L'arsenal législatif permet donc d'anticiper efficacement, sous certaines conditions, et de façon mutuellement gagnante pour l'entreprise, le territoire, et les emplois donc les salariés existants. Il est trop peu mobilisé, et trop peu présent dans le débat.



« L'ACCOMPAGNEMENT DES BÉNÉFICIAIRES DU CSP : UN OUTIL DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS INTÉRESSANT, QUI MÉRITERAIT D'ÊTRE REPENSÉ ET ÉLARGI À D'AUTRES PUBLICS

Une masse statistique suffisante pour en tirer des conclusions intéressantes¹⁴

Sodie, Branche du Groupe Alpha spécialisée dans l'accompagnement des mobilités professionnelles, a pris en charge, entre 2009 et 2016 et dans le cadre de ses activités d'opérateur privé de placement auprès de Pôle Emploi, 115 000 individus sur 11 régions de France, dont **57 310 licenciés économiques bénéficiaires du CSP entre 2012 et 2016 sur 6 régions** (Ouest et Sud-Est Francilien, Nord, Rhône-Alpes autour de Grenoble, Bourgogne et Poitou-Charentes). Plus d'un tiers des bénéficiaires accompagnés sont titulaires d'un diplôme de niveau V, 58.4% employés et 17% ouvriers, 13% ont plus de 55 ans, pour un âge moyen de 41 ans.

Quels enseignements retenir de cette expérience ?

Un dispositif aujourd'hui bien appréhendé par l'ensemble des acteurs

Premier constat, **le CSP semble être bien installé dans les pratiques des acteurs**, salariés comme entreprises et ce, mieux que ne semblait l'être la Convention de reclassement personnalisée (CRP). Le CSP semble mieux compris par les acteurs, ce qui permet une meilleure information des salariés, via les directions d'entreprise et leur obligation d'information, les organisations syndicales et IRP et, en relais, les acteurs territoriaux, dont Pôle Emploi qui assure nombre d'informations collectives.

En matière d'appropriation par les acteurs, nos équipes avaient constaté que la CRP avait été peu relayée par les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel. La CRP suscitait de la méfiance de la part des salariés, du fait de la perte du préavis et du DIF notamment, qui ne paraissait pas justement compensée.

Dans le cas du CSP, la perte du préavis est compensée par la transférabilité des droits acquis dans le cadre du CPF (anciennement DIF), laissant aux bénéficiaires du CSP la possibilité de cumuler plusieurs dispositifs de financement dont celui du PSE. Au moment de l'annonce du licenciement économique, la forte valorisation des droits et de l'accessibilité à la reconversion professionnelle favorise l'adhésion au dispositif. Par conséquent, le CSP s'est démocratisé rapidement auprès de l'ensemble des publics grâce à une meilleure compréhension des mécanismes financiers.

¹⁴ Voir également Fleury N., Laval F., Martin F. (2016), Améliorer le retour à l'emploi : un examen empirique de l'expérience de demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle, note du CEP, novembre 2016.

Une pluralité de motivations, avec une forte composante liée à une indemnisation élevée

Les salariés, à qui les employeurs proposent le CSP, y adhèrent principalement pour 3 motifs :

- 1 Percevoir **des allocations chômage plus généreuses**, ceci équivalait à un maintien de salaire pendant une année. Pour un grand nombre de licenciés économiques, ceci est perçu comme une réparation du préjudice subi.
- 2 **Pouvoir bénéficier plus aisément d'une formation, notamment en vue d'une reconversion**. Près de 4 bénéficiaires accompagnés par Sodie sur 10 souhaitent changer de métier et 26% de domaine d'activité. De plus, notre analyse démontre que 54% des bénéficiaires reclassés durablement l'ont été sur un métier différent de celui pour lequel ils ont été licenciés. Cette forte proportion de reconversion s'explique, d'une part, par une obsolescence des compétences conséquence de la révolution numérique et, d'autre part, par le fait que les licenciements économiques collectifs engendrent, sur un même territoire, un afflux concomitant de mêmes qualifications offrant peu de perspectives immédiates dans les mêmes types de postes et donc un besoin de reconversion partielle de cette population.
- 3 **Bénéficier d'un accompagnement personnalisé et renforcé** dans le cadre d'un projet de retour à l'emploi (73% des licenciés économiques en CSP), de formation (20%), ou créer/repandre une entreprise (7%).

L'intensité de l'accompagnement et la nature des conseils délivrés se traduisent pour un taux de satisfaction élevé

A l'issue du CSP, **les bénéficiaires sont satisfaits de l'accompagnement proposé**. Ainsi, lors de nos enquêtes de satisfaction, 83% des individus ayant été en CSP indiquent être satisfaits de la prestation proposée par Sodie et 76% jugent l'accompagnement et les conseils délivrés comme utiles pour la suite de leur parcours professionnel. Si la régularité hebdomadaire des rendez-vous et la construction progressive des phases séquencées de l'élaboration du projet jusqu'à la mise en œuvre offre l'opportunité d'un accompagnement structuré, plusieurs bénéficiaires expriment au cours des enquêtes trimestrielles que ceci est perçu comme un acte de contrôle (du fait de l'émergence hebdomadaire obligatoire).

Des évolutions récentes profitent au dispositif et atténuent les situations de blocage

Le CSP a évolué plutôt favorablement suite à la convention de 2015. Ainsi, la mise en place d'une **prime de reclassement**, fortement soutenue par Sodie dans le cadre de ses publications et expérimenté dans de nombreux PSE, est un levier incitatif au retour rapide en emploi. Dans les pratiques, cet outil, d'un montant égal à la moitié des droits restants et versé lorsque que le bénéficiaire reprend un emploi d'au moins 6 mois avant la fin de son 10^{ème} mois de CSP, a permis de lutter contre l'installation des

bénéficiaires dans un modèle assurantiel, tout en conservant une certaine sécurité grâce à la générosité des allocations-chômage versées. L'introduction de la prime de reclassement a accru l'intérêt pour les licenciés économiques à retrouver un emploi. Un bémol cependant, si la prime de reclassement a accéléré le retour à l'emploi, elle n'a pas toujours permis un maintien durable dans l'emploi, notamment pour les profils les moins qualifiés. En effet, certains bénéficiaires ont pu être tentés d'accepter des postes pas toujours en adéquation avec leur projet professionnel afin de bénéficier rapidement de la prime de reclassement, emplois qu'ils n'étaient pas en mesure de conserver. De plus, nous avons pu observer un effet d'aubaine néanmoins marginal, certains bénéficiaires construisant des stratégies individuelles avec de potentiels employeurs, recherchant notamment à repousser la date d'embauche post-adhésion au CSP afin de bénéficier de la prime de reclassement. Ce même comportement est également observé dans les phases de point information conseil dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Un autre point positif du CSP version 2015 concerne **l'abaissement du seuil minimal pour la durée d'une reprise d'emploi en cours de CSP** à 3 jours alors que, précédemment, le fait d'accepter un emploi de moins de 15 jours entraînait l'exclusion du CSP. Ceci a permis aux profils faiblement qualifiés, très concernés par l'intérim et les contrats courts (par exemple, dans la logistique ou l'aide à domicile) de ne pas se couper totalement du marché du travail en étant rayés des listes des agences d'intérim. Ceci est essentiel dans la perspective d'un retour à l'emploi durable.

La recherche d'un cumul des droits acquis dans le cadre du PSE et du CPF complexifie le montage administratif et allonge les entrées en formation

Un des points forts du CSP, grâce à l'accompagnement personnalisé et renforcé qui est proposé, est de **faciliter la mobilisation des droits acquis par l'individu pour réaliser une formation**, notamment dans le cadre de processus de reconversion. Ceci est d'autant plus important que la possibilité de se former est l'un des motifs principaux d'adhésion au CSP. Néanmoins, une complexité est apparue lors de la période de mise en place du Compte personnel de formation. En effet, certains organismes de formation et Opca ayant pris du retard dans sa mise en œuvre, les délais d'obtention d'un financement ont parfois été allongés, excluant certains bénéficiaires qui n'étaient alors plus en CSP.

Un dispositif qui reste inégalitaire

Le CSP reste un dispositif inégalitaire, aussi bien du point de vue des entreprises que des individus. En effet, le CSP est réservé aux entreprises de moins de 1 000 salariés ou en liquidation ou redressement judiciaire, tandis que celles de plus de 1 000 salariés peuvent bénéficier du congé de reclassement, générant ainsi des inégalités de droits. L'hétérogénéité des situations est également importante au sein des entreprises de plus de 50 salariés soumises à l'obligation du Plan de sauvegarde de l'emploi. Dans ce cas, certains salariés peuvent bénéficier à la fois d'une cellule de reclassement et du CSP en fonction de la qualité du dialogue social sur place. L'autre inégalité générée par le CSP concerne la nature de la rupture du contrat de travail. En effet, hormis une expérimentation à destination des salariés en fin de

CDD aujourd'hui achevée et n'ayant donné que peu de résultats, seuls les licenciés économiques peuvent bénéficier du CSP, excluant notamment les salariés ayant signé une rupture conventionnelle et ceci, alors même que les licenciés économiques ne présentent qu'une part minime des fins de contrat inscrits à Pôle Emploi (seulement 3%) et qu'ils ne semblent pas les plus éloignés du marché du travail. Ainsi, en 2015, les inscriptions à Pôle Emploi faisant suite à un licenciement économique ont été de 169 138 dont 107 950 ont donné lieu à un CSP, tandis qu'il y a eu 467 200 licenciements pour motif personnel, 300 830 ruptures conventionnelles et plus de 20 millions de fin de CDD, dont près de 1,4 million ont donné lieu à une inscription à Pôle Emploi. Ainsi, le dispositif gagnerait à être élargi à d'autres types de ruptures de contrat de travail, les méthodes mobilisées dans le cadre du CSP étant, par nature, transposables à d'autres publics.

Améliorer la transparence des résultats pour une meilleure prise en compte des performances

Une des avancées du CSP concerne la collecte nationale de toutes les données de reclassement, quelle que soit la nature des parcours professionnels et des issues en emploi. Elle s'est exprimée par la mise en place d'un extranet national, certes complexe au lancement. Cet outil, même s'il reste perfectible, est le seul outil de collecte déclaratif sur les reclassements individuels en matière de licenciement économique. On peut toutefois regretter que cet outil n'ait pas permis, en 4 ans, de publier de manière nationale les performances des opérateurs, voire une analyse fine des résultats du CSP selon la nature des reclassements.

On peut également s'interroger sur la nature des marchés publics encadrant le CSP, orientés sur les résultats. L'objectif du dispositif étant le reclassement, ce critère aurait logiquement dû être pris en compte dans le cadre du renouvellement des opérateurs.

L'arrivée du CPA et du CEP invite à mettre en cohérence les dispositifs

Compte-tenu du coût du dispositif et du nombre de licenciés économiques au regard des autres formes de rupture du contrat de travail, le CSP pose question et ce, bien que les partenaires sociaux se soient entendus, à la fin de l'année dernière, pour proroger la convention relative à ce dispositif pour 18 mois supplémentaires. Ainsi, le CSP est interrogé à l'aune, d'une part, de la fermeture prochaine des agences A2S et, d'autre part, de la mise en place du Compte personnel d'activité (CPA).

En effet, prochainement, les agences Pôle Emploi A2S, dédiées à l'accompagnement des bénéficiaires du CSP, vont fermer leurs portes. Les conseillers jusque-là spécialisés, puisqu'ils étaient exclusivement dédiés au CSP, rejoindront alors les agences traditionnelles de Pôle Emploi où ils n'accompagneront plus uniquement ce type de bénéficiaires. **On peut ainsi s'interroger sur l'inclusion du CSP dans le parcours d'accompagnement renforcé proposé actuellement par Pôle Emploi.**

Le CSP doit également s'adapter à la mise en œuvre du CPA. L'enjeu est de simplifier le modèle et de mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs et notamment d'articuler le CSP avec le Conseil en évolution professionnelle et le Compte personnel de formation. **Ainsi, la question se pose d'intégrer les droits liés au CSP, notamment en termes de formation au CPA.**



antoine.remond@groupe-alpha.com



contact@secafi.com



patrick.taler@semaphores.fr



jean-paul.roucau@sodie.com

 @GroupeAlpha • @cabinet_secafi • @cabinet_sodie • @semaphores_

