

# L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Quelle réalité ? Quelle efficacité ?

- Le regard des entreprises -



# LES ATELIERS DE LA CONVERGENCE

---

Les Ateliers de la Convergence sont nés en 2012 de la volonté de concilier compétitivité des entreprises, sécurité juridique et promotion de l'emploi. Les Ateliers, en tant que think tank, réunissent des dirigeants d'entreprise, des syndicalistes, des juristes et des praticiens des ressources humaines. Ils ont pour objet de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux économiques et sociaux, à travers des travaux, publications et l'organisation de colloques ouverts au plus grand nombre.

Les Ateliers de la Convergence sont présidés par Sabine Lochmann, Directrice générale d'Ethicon. Le comité scientifique de ce Cahier est composé de Marc Canaple, Responsable du Département droit social à la CCI Paris Île-de-France, Catherine de Trogoff, Directrice des affaires institutionnelles et partenariats BPI group, Jean Martinez Avocat associé CWA, Dominique Mendy, Avocate associée Hogan Lovells, Sandrine Place Dirigeante Rep-publica, Christophe Teissier, Responsable de projets chez Association Travail, Emploi, Europe, Société (Astrées). Ont également contribué à la réalisation de cette Enquête 2013, Isabelle Bost et Martin Simmonot.



# L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Quelle réalité ? Quelle efficacité ?

Le regard des entreprises

## SOMMAIRE

**L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT INTERNE**  
un miroir aux alouettes ?

p.04 | L'analyse

p.16 | Orienter les pratiques

**L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT EXTERNE**  
indemniser avant tout ?

p.18 | L'analyse

p.27 | Orienter les pratiques

# INTRODUCTION

**L**a problématique du reclassement est au cœur des évolutions économiques et sociales actuelles. Face à la globalisation de l'économie et aux enjeux de maintien ou d'accroissement de la compétitivité des entreprises qu'elle induit, l'emploi à vie fait de plus en plus figure d'évocation nostalgique. « Flexicurité », sécurisation des parcours professionnels, gestion des transitions sont dès lors autant de vocables qui placent la question des mobilités professionnelles des personnes au centre des réflexions contemporaines sur le travail et l'emploi. Mais la problématique est également étroitement liée à celle de l'efficacité des organisations face aux défis économiques actuels et de l'affaiblissement apparent de l'attractivité de la France au sein de l'Europe de l'Ouest<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, les Ateliers de la Convergence avaient dès 2012, au travers de leur Livre blanc<sup>2</sup>, souhaité interroger le sens et la portée des obligations de reclassement en matière de licenciement économique. Ils pointaient alors, à la lumière des solutions jurisprudentielles en vigueur, les limites d'une approche du reclassement fondée sur une « hyper-responsabilisation de l'employeur ». Si, en la matière, le risque juridique semble bien réel pour l'entreprise, celui-ci est-il légitimé par une efficacité démontrée de l'obligation de reclassement en termes de maintien de l'activité des personnes ?

Tenter de répondre à cette question conduit bien vite à constater que les données manquent ou demeurent parcellaires. C'est pour remédier à cette lacune que les Ateliers de la Convergence ont conduit, de juin à août 2013, la première édition de l'enquête nationale sur le reclassement.

## Méthodologie

L'enquête a été menée en ligne via un questionnaire auto-administré par une société d'études statistiques indépendante, MRC&C, entre le 4 juin 2013 et le 29 août 2013. Elle a permis de recueillir les contributions de 201 répondants ayant personnellement participé à la mise en œuvre d'un licenciement économique dans leur entreprise (chefs d'entreprise, DG, DRH, directeurs administratifs, juridiques ou financiers). Le questionnaire de l'enquête figure en annexe sur la version électronique du cahier des Ateliers de la Convergence ([www.ateliersdelaconvergence.com](http://www.ateliersdelaconvergence.com)).

---

<sup>1</sup> L'édition 2013 du baromètre réalisé par l'AmCham et le cabinet Bain sur le moral des investisseurs américains en France fait ainsi état d'une baisse sensible de l'attractivité de la France, notamment imputable aux coûts et procédures de licenciement, le droit du travail faisant globalement figure de priorité d'amélioration : [http://www.amchamfrance.org/assets/position\\_papers/67743\\_amcham-bain-barometer-2013-for-e-mail.pdf](http://www.amchamfrance.org/assets/position_papers/67743_amcham-bain-barometer-2013-for-e-mail.pdf)

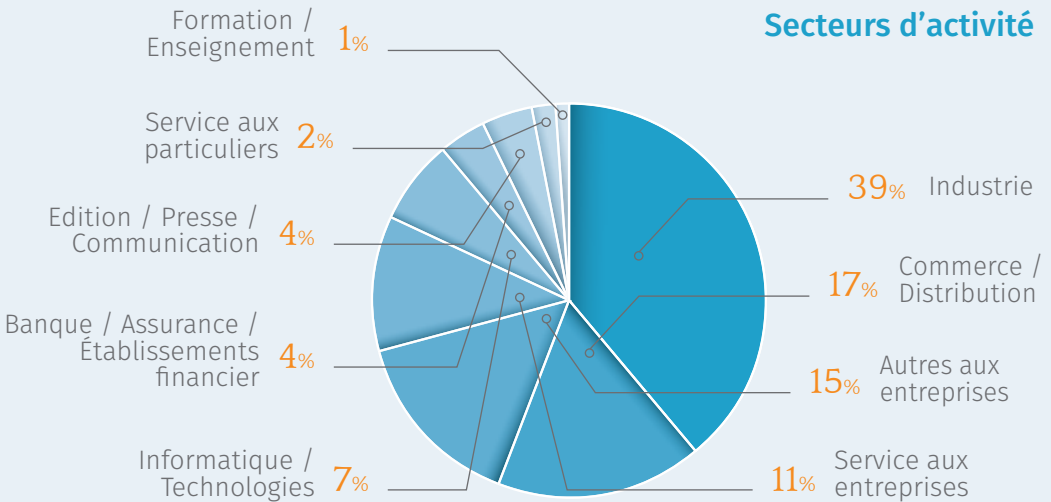
<sup>2</sup> « pour un New deal social » : réconcilier emploi, compétitivité et sécurité juridique », juillet 2012, <http://www.ateliersdelaconvergence.com/publications-et-syntheses>.

En regard des réponses reçues, on relève que l'entreprise « type » compte 1084 salariés. Ceci étant, 53% des entreprises répondantes comptent plus de 1000 salariés tandis que 47% d'entre elles se situent en dessous de ce seuil<sup>3</sup>. L'échantillon n'est donc pas uniquement représentatif des très grandes entreprises.

77% des entreprises appartenait à un groupe à la date du projet de licenciement. Il s'agit là d'un élément essentiel pour appréhender l'efficacité de l'obligation de reclassement en interne. On peut en effet légitimement supposer que, dans cette situation, les opportunités ouvertes pour le reclassement sont plus larges.

Par ailleurs, dans 66% des cas, le licenciement économique a supposé l'établissement d'un plan de sauvegarde de l'emploi, étant entendu que la majorité des projets de licenciement de l'échantillon sont intervenus récemment, depuis moins de deux ans dans 57% des hypothèses. Les répondants appartiennent à des entreprises toujours en activité après la mise en œuvre du licenciement économique. L'enquête exclut donc les dépôts de bilan.

Les secteurs d'activité représentés sont quant à eux relativement diversifiés mais on note néanmoins une prédominance de répondants issus de l'industrie.



Nous rendons compte ci-après des résultats de l'enquête en distinguant reclassement interne et externe.

<sup>3</sup> Qui détermine la soumission à l'obligation de proposer un congé de reclassement.

# I. L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT INTERNE un miroir aux alouettes ?

## A - L'analyse

### A-1 | L'obligation de reclassement interne, un enjeu juridique.

Initialement inventée par les partenaires sociaux durant les Trente glorieuses<sup>4</sup>, l'obligation de reclassement est devenue, au gré des évolutions jurisprudentielles et législatives<sup>5</sup>, un élément majeur du droit du licenciement économique.

Elle impose à l'employeur, préalablement à tout licenciement (individuel comme collectif), de rechercher et de proposer un autre poste au salarié<sup>6</sup>. L'obligation s'applique quelle que soit la taille de l'entreprise ; elle rend compte de l'idée que le licenciement ne peut constituer que la solution ultime pour faire face aux mutations économiques auxquelles l'employeur est confronté. Dans cette perspective, elle implique de rechercher tout emploi disponible et compatible avec les capacités du salarié, fut-ce au prix d'une formation dite d'adaptation<sup>7</sup>. Quand bien même l'occupation de l'emploi alternatif supposerait une modification du contrat de travail du salarié<sup>8</sup>, une offre doit être lui être formulée. Le périmètre de la recherche à laquelle l'employeur est astreint est celui de l'établissement, de l'entreprise, voire du groupe auquel l'employeur est intégré. Ce dernier est défini par la

*Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré dans l'entreprise ou dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient.*  
*Article L.1233-4 du code du travail*

jurisprudence comme l'ensemble « des entreprise dont les activités, l'organisation ou le lieu d'exploitation leur permettent la permutation de tout ou partie du personnel ».

Dans ces conditions, on comprend que l'obligation, qui n'est que de moyen, puisse cependant s'avérer fort exigeante pour l'employeur qui envisage la suppression de postes pour un motif économique<sup>9</sup>. Dans les faits, elle a donné lieu, sans que cela puisse surprendre, au développement d'un contentieux très nourri pour préciser les modalités de son application.

<sup>4</sup> Accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi.

<sup>5</sup> Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

<sup>6</sup> Cette obligation, qui existe indépendamment de l'obligation d'établir un PSE, trouve néanmoins aussi à s'exécuter au titre du plan de reclassement que tout PSE doit inclure (article L. 1233-62 du Code du travail).

<sup>7</sup> Qui s'entend justement d'une adaptation et non d'une formation longue.

<sup>8</sup> Modification par exemple de la rémunération.

<sup>9</sup> D'autant plus sans doute que, juridiquement, l'obligation de reclassement est corrélée au droit à l'emploi tel qu'inclus au bloc de constitutionnalité, voir Conseil constitutionnel, n°2004-509, 13 janvier 2005, point 28.

L'enjeu est en effet de taille puisque la recherche de possibilités de reclassement interne<sup>10</sup> conditionne la justification même du licenciement. En d'autres termes, si l'employeur ne peut démontrer l'impossibilité de reclasser le salarié, le licenciement sera privé de cause sérieuse. La contestation du bien-fondé du licenciement pour ce motif sera susceptible d'être initiée par les salariés individuellement, indépendamment d'éventuels litiges collectifs ou individuels portant sur le plan de sauvegarde de l'emploi s'il en existe un.

Pour nombre d'avocats conseils d'entreprise, l'hypothèse n'est pas seulement théorique et les litiges sur ce fondement revêtiraient un caractère quasi systématique. Notre enquête ne permet pas de vérifier finement cette observation. Pourtant, elle nous apprend que dans 22% des cas en moyenne, les licenciements économiques ou le plan de sauvegarde de l'emploi ont donné lieu à contestation devant le conseil de prud'hommes. Cela laisse supposer, au moins pour partie, des litiges fondés sur l'allégation de la violation de l'obligation de reclassement dans des proportions non négligeables si l'on prend en compte les situations où des contentieux sont déclarés. Ces derniers demeurent néanmoins minoritaires au vu de l'échantillon de l'enquête.

## Les licenciements / le plan de sauvegarde de l'emploi ont-ils été contestés en justice ?

<b>Non</b> .....	<b>70%</b>
<b>Oui</b> : Contestation du PSE devant le tribunal de grande instance .....	8%
<b>Oui</b> : Contestation du PSE ou des licenciements devant le conseil de prud'hommes .....	22%

Les statistiques publiques disponibles, quant à elles, révèlent la relative faiblesse des contentieux individuels en matière de licenciement économique au sein de l'ensemble du contentieux prud'homal<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Dans le groupe préalablement défini le cas échéant.

<sup>11</sup> Voir étude d'impact Projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi, 5 mars 2013, p. 31.

## Évolution de la part des demandes d'indemnités liées à la rupture du contrat de travail pour motif économique (%) sur l'ensemble des demandes formées devant les conseils des prud'hommes, CPH (fond+référé)

Année	Nombre	Total dont poste 80B	%
2007	192 864	3 460	1,8
2008	202 103	2 941	1,8
2009	228 901	4 875	1,8
2010	217 661	5 489	1,8
2011	205 296	2 909	1,8

Source : étude d'impact Projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi, 5 mars 2013.

Ceci ne rend néanmoins pas négligeable le nombre de litiges en matière de licenciement économique dans le périmètre qui est celui de la présente étude.

Surtout, l'ampleur statistique du phénomène n'invalide nullement la perception du risque juridique afférent au reclassement interne des responsables en entreprise.

Toute la question est alors de savoir si, à des contraintes juridiques bien réelles, répond un reclassement effectif des salariés !

*En tant que DRH, au regard de l'étendue de l'obligation juridique de reclassement, le reclassement interne ne concerne finalement que peu de salariés, parce que bien souvent les reclassements se font de manière anticipée. Le risque juridique auquel s'expose l'employeur, si ses efforts en la matière sont jugés insuffisants, est en effet maximal en France, surtout pour les groupes.*  
 Jean-Christophe Sciberras<sup>12</sup> – *Matinale des Ateliers de la Convergence* - 3 octobre 2013

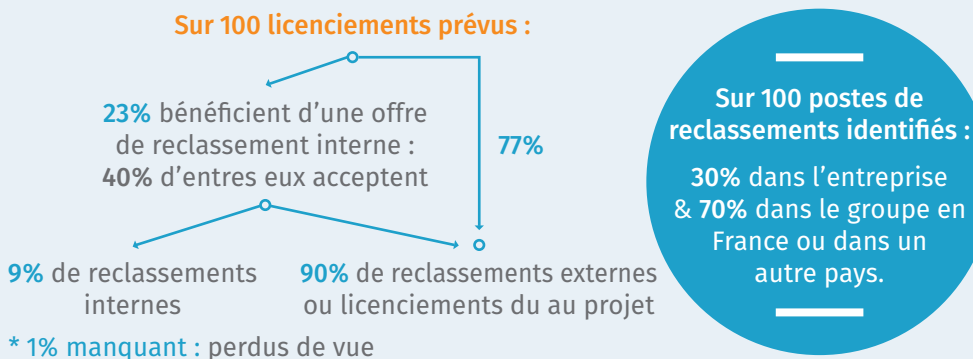
### ■ A-2 | Le reclassement interne : inefficace ?

Moins d'un quart des salariés dont le licenciement économique est envisagé reçoit une offre de reclassement en interne ; 60% de l'effectif concerné refuse l'offre formulée. En définitive, sur 100 licenciements prévus, moins de 10 aboutissent à un reclassement en interne.

Au vu de ces résultats, le moins que l'on puisse dire est que l'obligation de reclassement interne ne conduit que très rarement à des reclassements effectifs. Quand bien même ne porterait-on le regard que sur les seules propositions de reclassement, on relèverait que seul un salarié sur quatre en bénéficie !

<sup>12</sup> Directeur des ressources humaines France et directeur des Relations sociales groupe de Solvay, président national de l'ANDRH.





*J'ai été frappé de constater que 40% des salariés acceptent l'offre proposée, proportion importante alors même qu'elle exige le plus souvent mobilité professionnelle ou géographique. Pierre-André Imbert<sup>13</sup> – Matinale des Ateliers de la Convergence – 3 octobre 2013*

Il est certes possible de relever que 40% des salariés qui reçoivent une offre l'acceptent, ce qui n'est pas anodin.

Pour autant, ces résultats apparaissent globalement peu probants, ce qui ne surprend pas nécessairement les acteurs des restructurations.

### ■ A-3 | Peu d'offres de reclassement en interne

Il est possible de s'interroger en tout premier lieu sur la faible proportion d'offres de reclassement formulées. Ces dernières supposent évidemment qu'il existe des emplois disponibles. On peut dès lors concevoir que pour les entreprises de l'échantillon les plus petites ou celles non intégrées à un groupe (23% de l'ensemble des répondants), l'identification de tels emplois puisse s'avérer difficile voire impossible.

*Ces résultats ne me surprennent pas, car nous savons que le reclassement interne ne fonctionne pas. Il s'agit toutefois de déterminer pourquoi. Vanessa Jereb<sup>14</sup> – Matinale Ateliers de la Convergence 3 octobre 2013*

Reste que cette première observation ne permet pas d'expliquer à elle seule le faible nombre d'offres. Force est de

rappeler que 77% des entreprises appartiennent à des groupes et que l'entreprise « type » de l'échantillon de l'enquête menée par les Ateliers de la Convergence compte ... 1084 salariés !

<sup>13</sup> Conseiller au cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

<sup>14</sup> Déléguée syndicale centrale Unsa SFR, chargée de mission auprès du secrétaire général adjoint de l'Unsa.

Doit-on en déduire que l'appartenance à un groupe, qui détermine pourtant le périmètre de l'obligation de reclassement, ne serait pas réellement de nature à faciliter le reclassement interne ? Notre enquête nous apprend cependant que sur 100 postes de reclassement identifiés, 30% se situent dans l'entreprise et 70% dans le groupe en France ou au-delà. Difficile de trancher, quoiqu'on puisse conclure malgré tout que l'appartenance à un groupe n'accroît pas automatiquement le nombre d'opportunités de reclassement.

*Appartenir à une fédération nationale est considéré par le législateur comme appartenir à un groupe. Or, des associations qui se fédèrent gardent leur identité et leur autonomie juridiques.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

Trois explications de cet état de fait peuvent être avancées en regard des résultats de l'enquête. La première tient à la capacité de l'employeur à véritablement appréhender les contours du groupe auquel il est intégré du point de vue du reclassement : comment rechercher des emplois disponibles dans un ensemble qu'il ne cerne pas, ou sur lequel il n'a pas le « pouvoir de direction et de responsabilité » ? La définition du groupe rappelée précédemment conduit, en effet, à en faire varier les contours au cas par cas. Si cette orientation fait écho au souci légitime de la jurisprudence de prendre acte de la structuration des entreprises<sup>15</sup>, elle ne favorise pas la lisibilité de l'obligation. C'est a fortiori le cas dans les situations où le « groupe » est censé réunir des structures fortement indépendantes les unes des autres.

*L'obligation de reclassement au niveau du groupe est incomprise par nos homologues des autres pays et fonctionne donc très peu.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

La même observation peut valoir, par exemple, lorsque le périmètre de l'obligation est un réseau de franchises ...

La deuxième explication, corollaire logique de la précédente, réside dans le maintien de l'autonomie juridique des composantes du groupe, a fortiori à l'international.

*Le reclassement est un dispositif purement administratif qui se résume à des courriers pré établis entre les différentes structures du groupe.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

Cette dernière, qui renvoie à la difficulté d'identifier des postes véritablement disponibles au sein d'entités extérieures<sup>16</sup>, peut conduire à transformer la recherche de reclassement au sein d'un groupe en un processus purement formel ou en tout cas lourd en termes de gestion<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Intervention d'Yves Struillou, Matinale des Ateliers de la Convergence CCI Paris Ile-de-France, 3 octobre 2013.

<sup>16</sup> Quand bien même ces dernières sont vues comme appartenant à un même groupe.

<sup>17</sup> Il peut s'agir notamment de mettre à jour une liste de postes vacants sur un périmètre géographique recouvrant dans nombre de cas plusieurs dizaines de pays.

*Il faudrait pouvoir proposer des salaires inférieurs.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

qualification ou de la rémunération, semble parfois mal comprise ou difficile en pratique.

Enfin, en dépit des prescriptions légales, l'identification des postes à proposer, qu'il s'agisse du niveau de

## A-4 | Moins d'un salarié sur deux accepte l'offre qui lui est faite : quels leviers pour la mobilité interne ?

L'absence d'emplois disponibles ou jugés comme tels ainsi que la réalité des groupes d'entreprises constituent certainement des freins puissants à l'efficacité de l'obligation de reclassement interne. Ceci étant, comment expliquer qu'une minorité seulement de salariés accepte les propositions qui lui sont faites ?

*Les salariés reclassés n'ont pas forcément toutes les compétences pour les postes proposés ; les responsables des services concernés estiment se voir imposer des salariés qu'ils n'ont pas choisis.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

À cet égard, l'enquête, dans ses composantes qualitatives, souligne fortement la faible mobilité professionnelle et géographique des salariés. Les raisons invoquées peuvent être diverses et tenir à un calcul d'opportunités imputé au salarié. Elles peuvent aussi témoigner de la rupture ressentie du contrat moral entre ce

dernier et l'entreprise ou le groupe. Cet aspect n'est certainement pas à négliger, tant des travaux comparatifs récents démontrent l'effet traumatique que les restructurations peuvent produire sur les salariés, obérant leur capacité à se mobiliser, à rebondir après un plan de sauvegarde de l'emploi<sup>18</sup>.

Enfin, le refus du salarié peut s'appuyer sur des raisons socio-culturelles, ainsi de celui qui refusera d'être affecté à un métier dit « de femme ».

*Les salariés ne sont pas mobiles. Ils préfèrent les indemnités de départ et les Assedic à la mobilité.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

Face à cette difficulté, les entreprises déploient une série de mesures qu'elles jugent utiles pour susciter ou faciliter la mobilité. Ainsi, 62% des répondants déclarent avoir eu recours

à des mesures de reclassement interne. Ils en combinent en moyenne 4 différentes.

<sup>18</sup> Voir notamment le rapport « Santé et restructurations (HIRES)- Recommandations, réponses nationales et questions politiques dans l'UE », sous la direction de Thomas Kieselbach et Claude Emmanuel Triomphe, Rainer Hampp Verlag, 2010.

## Quelles mesures de soutien au reclassement interne ?



Une première catégorie de mesures consiste dans un accompagnement individuel proposé aux salariés. Il s'agit globalement de faciliter le repositionnement professionnel de ces derniers :

- Délai de réflexion et période d'adaptation, d'abord, permettant au salarié d'envisager les implications concrètes de son éventuelle évolution professionnelle ;
- Formation d'adaptation, ensuite, mentionnée par l'immense majorité des répondants ;
- Tutorat enfin, quand bien même ce dernier est beaucoup moins utilisé.

Une seconde catégorie de mesures tient en des incitations financières à la mobilité géographique, très largement utilisées (89% des répondants). Certaines sont classiques et systématiquement mises en œuvre : ainsi de l'aide au déménagement, mobilisée par 100% des répondants concernés. D'autres tout aussi classiques, quoique non automatiques, sont très largement exploitées : prime de rideaux<sup>19</sup> (88% des personnes concernés), frais de double résidence (91%). Certaines semblent plus novatrices et ciblent explicitement la famille du salarié. Il en va ainsi de l'aide au reclassement du conjoint, utilisée par 78% des répondants concernés. Cette dernière traduit peut-être une prise de conscience accrue du rôle décisif de la famille dans une décision de changement d'environnement professionnel.

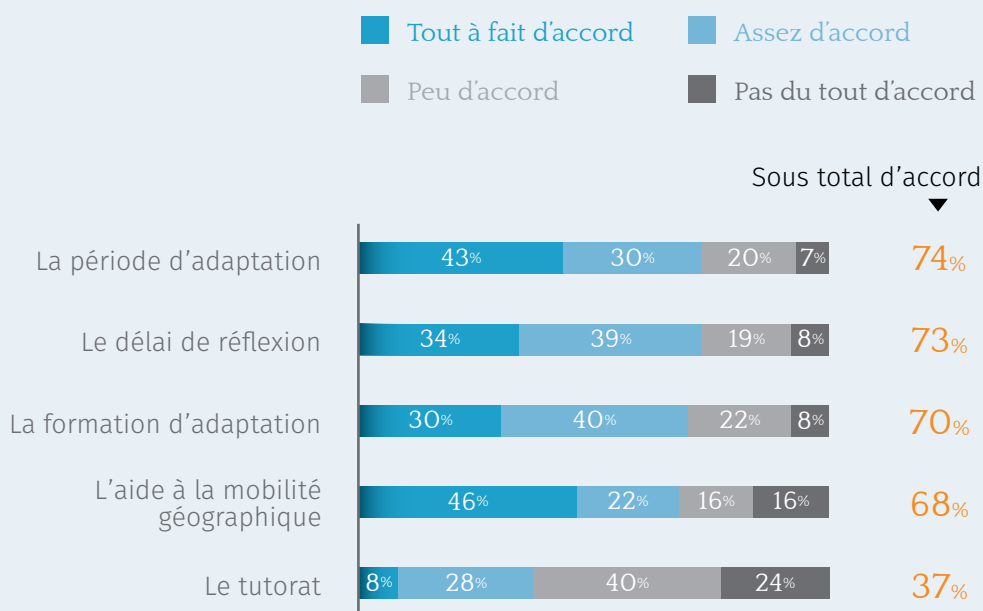
*Après un PSE, beaucoup de nos salariés préfèrent tourner la page et parfois même en profitent pour changer radicalement de vie.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

<sup>19</sup> Cette notion désigne les sommes destinées à faciliter l'installation des salariés dans leur nouveau logement. Elle peut couvrir des frais très divers (mise en service du gaz et de l'électricité, caution locative, frais d'agence immobilière...).

## ■ A-5 | Des mesures utiles ?

Outre qu'elle rend compte de l'éventail des dispositifs mobilisés, l'enquête permet une évaluation par les acteurs eux-mêmes de l'utilité des mesures mises en œuvre en regard de l'objectif de « facilitation » du reclassement.

### Utilité perçue des mesures de reclassement interne

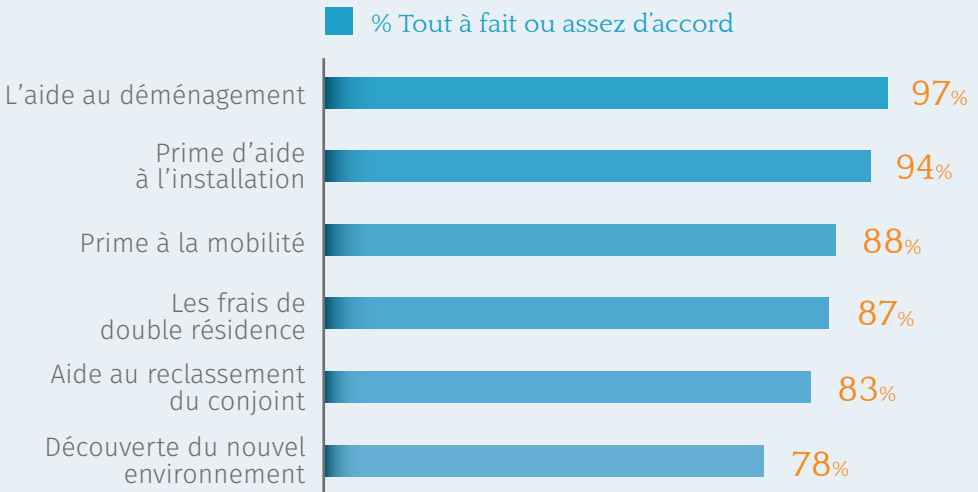


Au vu des résultats, il est possible de noter immédiatement que les mesures témoignant d'un accompagnement du salarié vers son nouveau poste sont largement valorisées. Il en va ainsi des périodes d'adaptation et du délai de réflexion, puis, dans une moindre mesure, de la formation d'adaptation. Cette dernière est en effet perçue comme moins efficace, ses effets positifs étant certainement limités par sa nature même<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Il s'agit d'adapter et non pas de combler un déficit de formation initiale.

En revanche, de manière générale, il semble que l'accompagnement du salarié vers la mobilité demeure encore relativement peu outillé. Ainsi, le tutorat est la mesure d'accompagnement perçue, et de loin, comme la moins utile<sup>21</sup>, alors même que l'on pourrait intuitivement l'associer à un accompagnement approfondi vers le nouveau poste. Ce résultat renvoie-t-il à la difficulté d'organiser concrètement l'accompagnement par un tuteur (disponibilité, formation préalable, etc.) ou plus simplement à l'hétérogénéité des pratiques susceptibles d'être rangées sous une notion encore peu stabilisée ?

## Utilité ressentie des aides à la mobilité géographique



Les aides à la mobilité géographique renvoient, nous l'avons dit, à divers types de dispositifs. Globalement, elles semblent devoir être nécessairement combinées avec un accompagnement professionnel du salarié puisque qu'elles sont jugées positivement par plus de 68% des répondants concernés, 46% d'entre eux les considérant totalement efficaces. Au sein des différentes aides mentionnées dans l'enquête, la prime de déménagement et la prime de rideaux remportent là encore une grande majorité des suffrages.

*Il est très difficile de faire accepter une mobilité géographique, même avec des mesures d'accompagnement importantes.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

<sup>21</sup> Voire franchement contreproductive pour 24% des répondants concernés.

Reste que pour 32% des répondants concernés, les aides à la mobilité géographique apparaissent peu ou pas du tout utiles. A ce niveau, il faut relever une césure assez nette entre les répondants : pour un tiers d'entre eux, l'incitation à la mobilité notamment géographique demeure illusoire.

Est-ce à dire que l'on doit réfléchir la mobilité géographique différemment, tant dans son périmètre que dans ses modalités d'accompagnement, notamment en recherchant une meilleure prise en compte des implications familiales et immobilières de la mobilité ?

## A-6 | Quelle évaluation générale de l'obligation de reclassement interne ?

Au-delà des difficultés et freins déjà évoqués, l'enquête invitait les répondants à livrer une évaluation globale, en positif comme en négatif, de l'obligation de reclassement interne. Les résultats à cet égard paraissent plus nuancés que l'on aurait pu l'imaginer ; ce qui constitue en soi un enseignement important de l'étude.

Ainsi, 72 répondants développent une appréciation positive du reclassement et 98<sup>22</sup> un jugement à connotation négative. Dans cette mesure, l'obligation de reclassement n'est pas dépourvue de sens pour les acteurs.

*C'est bien sûr une obligation positive qui pousse les entreprises à imaginer des solutions et empêche de faire n'importe quoi.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

32% des citations positives soulignent le caractère constructif de l'obligation pour l'entreprise, sur le plan des valeurs mais aussi et surtout en regard de la performance globale de l'entreprise : « maintien de la cohésion interne », « conservation des compétences », « organisation ».

Les appréciations critiques, quant à elles, ne remettent pas en cause le bien fondé des objectifs qui sous-tendent l'obligation de reclassement mais pointent plutôt les difficultés de mise en œuvre de cette dernière. Sont relevés :

- La faible mobilité professionnelle ou géographique des salariés (35% des citations) ;
- Le caractère excessif des exigences légales et jurisprudentielles rendant lourde, voire impossible, l'exécution de l'obligation (25% des citations) ;
- Les effets pervers de l'obligation sur le fonctionnement de l'entreprise.

<sup>22</sup> Il peut s'agir pour partie des mêmes répondants.

*S'inscrivant dans une démarche socialement logique, l'obligation de reclassement encourage une réflexion GPEC/employabilité proactive, elle casse les ilots organisationnels et amène de la transversalité.*

*Verbatim tiré de l'enquête*

Fondamentalement, ce n'est pas tant le principe du reclassement interne qui semble poser problème, mais bel et bien sa déclinaison en pratique, en regard d'une multiplicité de freins tenant tant au salarié qu'à l'entreprise elle-même, freins managériaux notamment. À cet égard, on peut viser l'incompréhension éventuellement suscitée en interne par l'exécution de l'obligation de reclassement.

*Nous avons l'obligation de proposer même ce qui n'est pas proposable.*

*Verbatim tiré de l'enquête*

Mais les difficultés rencontrées renvoient aussi directement au management des ressources humaines, lorsque la recherche de reclassement en interne vient remettre en cause un projet déjà élaboré dans tel ou tel service.

Dans cette perspective, il peut sembler que c'est une culture permanente de la mobilité au sein des organisations qui serait de nature à rendre plus effective la mobilité interne. Les mesures précédemment décrites ne semblent que partiellement susceptibles de répondre à cet enjeu, en ce qu'elles constituent par définition des réactions à chaud ! Or, la problématique est bien celle de la conciliation du temps long du reclassement et de la nécessaire réactivité dont l'entreprise doit faire preuve face aux enjeux de compétitivité.

*La dégradation de la productivité des services accueillant des personnes reclassées.*

*Verbatim tiré de l'enquête*

Divers outils ou leviers sont envisageables pour mieux anticiper les mobilités. Les pratiques d'entreprises le montrent. Ainsi, Orange a expérimenté des « parcours de professionnalisation ». Il s'agit de bâtir en amont les prérequis pouvant permettre à un maximum de personnes de rester dans le groupe, en développant les compétences dont ce dernier a progressivement besoin. Ces parcours se déroulent sur une période qui varie entre 3 et 10 mois. Le tutorat est un élément obligatoire de la formation.

*Les démarches de recherche en interne ne sont pas toujours comprises par les autres équipes qui confondent licenciement économique et insuffisance professionnelle.*

*Verbatim tiré de l'enquête*



*Chaque entité ou service susceptible de pouvoir accueillir un salarié en mobilité interne était plutôt réticent à cette idée en raison du coût (reprise de l'ancienneté, salaires et avantages) et du climat (sauvegarder la rentabilité, maintenir une équipe soudée).*

*Verbatim tiré de l'enquête*

Parallèlement, pour organiser sa GPEC, Orange a mis en place une véritable gestion de ses filières : chaque métier est porté par un « business owner » reconnu dans l'entreprise ainsi que par un responsable RH. Ce binôme a comme mission de donner plus de visibilité aux organisations syndicales, managers et salariés sur la façon dont le/les marchés vont évoluer, de la disparition au développement de nouvelles compétences. Dès la phase d'analyse stratégique du Groupe, et donc de ses marchés, l'objectif est de se projeter sur les compétences qui vont être requises.

*L'obligation de reclassement interne dans un contexte économique classique requiert d'anticiper les mutations économiques, ce que permet la GPEC. Nous avons retenu de l'ANI et de la loi du 14 juin 2013 les accords de maintien de l'emploi. Or, le plus important est de renforcer l'obligation triennale de négocier la GPEC et de faire comprendre que la GPEC n'est pas un « produit de luxe » réservé aux entreprises de plus de 300 salariés. L'anticipation constitue la vraie solution, qui permet d'éviter les difficultés issues de l'obligation en cas de crise. Cette solution doit être portée par l'ensemble des acteurs.*

*Paul-Henri Antonmattei<sup>23</sup> - Matinale Ateliers de la Convergence - 3 octobre 2013*

À cet égard, certaines des dispositions de la récente loi de sécurisation de l'emploi, orientées vers le renforcement d'une gestion anticipée des effectifs semblent positives. Il faut souligner notamment le renforcement de la négociation sur la GPEC, son articulation avec celle sur le plan de formation, ou encore les accords de mobilité interne.

La réflexion ne peut en effet, sans doute, se limiter aux moyens d'inciter les salariés à prendre en charge leur parcours professionnel. Elle justifie dès lors certainement une mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise pour instituer « des cadres collectivement négociés qui permettent aux personnes de construire leur parcours »<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Professeur à l'Université Montpellier I, directeur du Laboratoire de droit social, avocat associé Barthélémy Avocats.

<sup>24</sup> Intervention de Pierre-André Imbert, conseiller du ministre du Travail, Matinale des Ateliers de la Convergence du 3 octobre 2013.

## B - Orienter les pratiques des acteurs : des pistes à approfondir

---

La problématique du reclassement interne est complexe. Face aux difficultés identifiées, on conçoit intuitivement la multiplicité des pistes de progrès envisageables. Certaines ressortissent sans doute de modifications du droit en vigueur et le Livre blanc des Ateliers de la Convergence en avait isolé plusieurs : périmètre de l'obligation juridique, questionnaire de mobilité géographique ...<sup>25</sup>

Reste que les résultats de l'enquête reclassement des Ateliers de la Convergence conduisent aussi à soulever quelques orientations à débattre, quelques pistes permettant d'interroger, et pourquoi pas de faire évoluer, les pratiques des acteurs des restructurations d'entreprise. Les voici :

- **Stimuler et organiser**, selon des formes à définir au cas par cas, un dialogue inter DRH au sein d'un même groupe pour mieux gérer, en continu, la mobilité interne des salariés. Le but est de décroiser le groupe, d'éviter toute approche des questions de mobilité en silo et ainsi de répondre à certains des freins identifiés au reclassement interne.
- **Élargir** le reporting RSE à la thématique du reclassement interne. Par ce biais, il est possible d'enrichir le reporting RSE consolidé dans les groupes mais surtout, en amont, d'ouvrir les possibilités pour chaque entité de montrer ce qu'elle fait et d'en débattre. Là encore, décroisement et partage nous semblent devoir être les maîtres mots.
- **Inciter** à la mesure par les directions générales de l'empreinte territoriale des entreprises ou groupes aux fins de poser les conditions d'un travail sur les mobilités. Il s'agit ici de susciter le développement d'une culture de la mobilité au sein des groupes et entreprises.
- **Faciliter** la mise en place de passerelles entre services et entités par la définition au plus haut niveau des entreprises ou groupes de règles encadrant le fonctionnement du marché interne du travail. Il s'agit ici de contourner des freins managériaux bien identifiés et notamment d'éviter le développement d'un marché gris.

---

<sup>25</sup> « pour un New deal social » : réconcilier emploi, compétitivité et sécurité juridique », juillet 2012, p. 20.

- 
- **Développer** la communication en interne, dans les différentes composantes de l'entreprise ou du groupe, sur les dispositifs de reclassement, pour faciliter l'accueil et le suivi des personnes reclassées. Il s'agit ici, là encore, de faire tomber certaines des barrières pouvant obérer, en pratique, le reclassement interne. Une déclinaison de cet objectif pourrait notamment résider dans la mise en place de tuteurs (par service ou département ?) en charge de l'intégration (technique, mais plus largement professionnelle) des personnes dans l'entité d'accueil.
  - **Valoriser et développer** une réflexion sur les emplois et compétences de demain au stade de l'élaboration même des plans stratégiques des entreprises et groupes. Il s'agit, en écho aux difficultés rencontrées en pratique par les démarches de GPEC, d'ancrer la réflexion sur l'évolution des emplois très en amont des décisions opérationnelles.

## II. L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT EXTERNE indemniser avant tout ?

### A - L'analyse

---

L'enquête définit le reclassement externe comme le dispositif mis en œuvre dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi et/ou dans le cadre du congé de reclassement pour faciliter le réemploi des salariés licenciés<sup>26</sup>.

Sur ces bases, l'enquête permet de renseigner spécifiquement, d'une part, sur les mesures de reclassement externe utilisées par les entreprises, et d'autre part, sur leur utilité perçue. Dans une moindre mesure, elle offre quelques éclairages sur le retour à l'activité des salariés, étant entendu néanmoins que cette dimension essentielle demeure lacunaire<sup>27</sup>.

*Dans les entreprises de cinquante salariés et plus, lorsque le projet de licenciement concerne dix salariés ou plus dans une même période de trente jours, l'employeur établit et met en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre. article L. 1233-61 du code du travail*

*Le code du travail (article L.1233-62) définit les catégories de mesures que le plan de sauvegarde de l'emploi doit prévoir, dont une partie intéresse le reclassement externe : créations ou soutiens à la création d'activité nouvelles, actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion, actions de soutien à la « réactivation du bassin d'emploi ...*

#### A-1 | Une diversité de mesures au service du reclassement externe

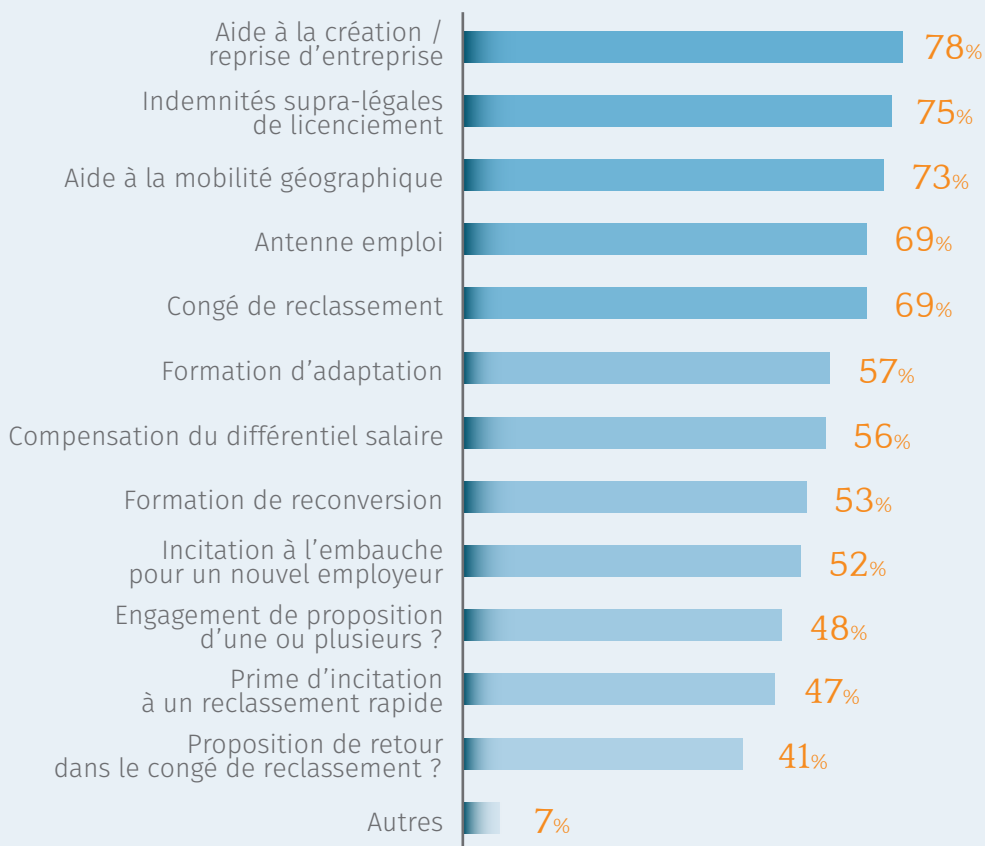
84% des répondants composant l'échantillon de l'étude ont utilisé des mesures de reclassement externe. Le nombre moyen de mesures par répondant est important puisqu'il s'élève à 7, étant entendu que 12 catégories différentes de mesures étaient spécifiées dans le questionnaire de l'enquête. Cet éventail semble couvrir assez largement les pratiques des entreprises puisque seuls 7% des répondants indiquent avoir mis en œuvre d'autres types de mesures.

---

<sup>26</sup> L'enquête n'est donc pas limitée aux grands licenciements économiques mais on rappelle que lorsque qu'un PSE est obligatoire ce dernier doit définir les conditions de mise en œuvre du congé de reclassement et que 66% des répondants ont mis en place un PSE.

<sup>27</sup> En effet, beaucoup de projets de licenciement couverts par l'enquête sont récents (57% en 2013 et 2012), les procédures de reclassement ne sont donc pas nécessairement closes.

## Mesures utilisées au titre du reclassement externe



L'aide à la création ou à la reprise d'entreprise fait figure de passage obligé puisqu'elle agrège 78% des répondants concernés, de même que les indemnités supra-légales de licenciement prévues par 75% des répondants. Le congé de reclassement n'est mis en œuvre que par 69% des répondants, ce qui reflète certainement la part non négligeable des entreprises de moins de 1 000 salariés au sein de l'échantillon<sup>28</sup>.

En bas de l'échelle et assez loin des mesures phares, on trouve des dispositifs tels que la formation de reconversion (53%), la compensation du différentiel de salaire (56%), l'incitation à l'embauche pour un nouvel employeur (52%) ou encore la prime d'incitation à un reclassement rapide (47%).

<sup>28</sup> Ainsi, peut-être, que la pratique consistant à « monétiser » cet outil, le salarié prenant un chèque plutôt que de rentrer dans le congé de reclassement.

En dépit des variations affectant le recours à telle ou telle mesure, leur nombre et leur diversité permet de rappeler un constat d'évidence : les salariés de grandes entreprises inclus dans un plan de sauvegarde de l'emploi ont accès à un panel de mesures d'accompagnement beaucoup plus large que les salariés de structures plus petites ou faisant l'objet d'un licenciement économique individuel, sans même évoquer les titulaires de contrats dits atypiques. En dépit des réformes récentes visant à corriger cette inégalité de traitement<sup>29</sup>, l'observation reste certainement valable.

## A-2 | Quelle utilité des mesures de reclassement externe mobilisées ?

L'enquête met en évidence des décalages entre les mesures utilisées et l'utilité qui leur est attribuée par les responsables d'entreprise en regard de l'objectif de reclassement des salariés.

On constate d'abord que les mesures les plus utilisées ne sont pas forcément vues comme les plus utiles et inversement. Il en va ainsi de l'aide à la mobilité géographique, souvent citée (73% des répondants) mais jugée très ou assez utile par seulement 60% des répondants. Cet écart signifie-t-il qu'il y a là matière à progrès ? Le type d'aide à la mobilité géographique devrait-il être reconsidéré ou mieux ciblé, y compris en incluant des dimensions telles que la famille ou la situation du marché de l'immobilier ?

D'autres mesures, ensuite, sont vues comme très utiles mais apparaissent relativement peu utilisées. Il en va ainsi du financement de formations de reconversion. 90% des répondants les estiment très ou assez utiles mais ils ne sont que 53% à les mettre en œuvre en définitive. Quelle est la nature des obstacles à la mise en place de ce type d'actions ? Sont-ils financiers ? Quelles conditions instaurer pour généraliser, le cas échéant, ce type de mesures ?

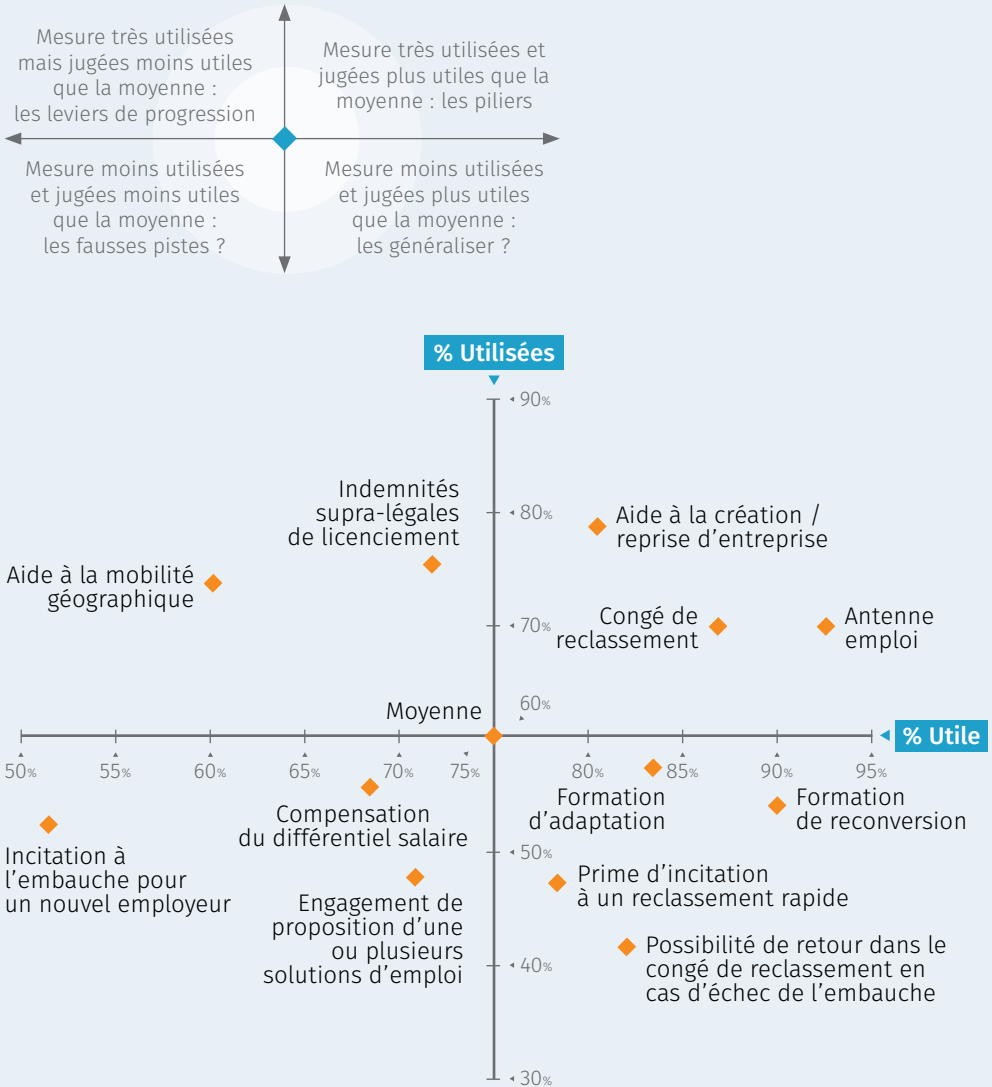
De même, dans une moindre mesure, les primes d'incitation à un reclassement rapide sont considérées très ou assez utiles par 79% des répondants mais seulement 47% les utilisent. Devrait-on tabler sur le développement de ce type de dispositif ?

Enfin, des dispositifs que l'on pourrait intuitivement penser performants en termes de reclassement, sont à la fois utilisés moins fréquemment et jugés moins utiles. Ainsi de la compensation du différentiel de salaire ou a fortiori de l'incitation à l'embauche au bénéfice d'un nouvel employeur par exemple ! Est-on ici confronté à de fausses pistes ? Faut-il au contraire reconsidérer les conditions qui permettraient à de telles mesures d'être pleinement efficaces ?

---

<sup>29</sup> Nous pensons notamment à la création du contrat de sécurisation professionnelle en 2011.

## Cartographie des mesures de reclassement externe



Quelles mesures de reclassement externe avez-vous utilisées ?  
**% des citations X.**

Quelle est votre avis pour chacune de ces mesures utilisées ?  
**% Très utile + Assez utile.**

Si l'on cherche à porter le regard sur l'impact réel des mesures quant à l'obtention d'un reclassement effectif, les résultats de l'enquête demeurent fragiles en raison du caractère réduit de l'échantillon. Cette précision rappelée, il est néanmoins possible de noter que si l'aide à la création ou reprise d'entreprise fait figure de passage obligé, seuls 5% des salariés ayant retrouvé une activité ont effectivement créé leur entreprise !

En définitive, la tentation est grande de considérer que les mesures utilisées s'apparentent quelquefois davantage à un catalogue répondant au rapport de force dans l'entreprise<sup>30</sup> plutôt qu'à une réflexion collective orientée sur le reclassement effectif des salariés. L'enquête ne nous permet pas de mesurer ce qui pourrait conditionner la mise en place de mesures innovantes, c'est-à-dire véritablement utiles en pratique. En particulier, qui dans l'entreprise serait en mesure de porter l'innovation en matière de reclassement externe ? Dans quelles conditions ?

Ces questions, nous les retrouvons en examinant la place prise par les indemnités supra légales de licenciement prévues au PSE.

### ■ A-3 | Indemniser ou reclasser ?

Les indemnités supra légales de licenciement sont des mesures mises en œuvre par ¾ des répondants, ce qui les situe parmi les plus utilisées. Mieux, environ la même proportion les jugent très ou assez utiles (72%). Mais de quelle utilité parle-t-on ? Veut-on dire que ce dispositif est de nature à garantir un retour effectif à l'activité ou sert-il d'autres objectifs ? Il est possible de justifier l'octroi d'indemnités de licenciement généreuses en arguant de la créance née pour le salarié de la rupture du contrat moral l'unissant jusque là à l'employeur.

*Les indemnités supra-légales constituent un enjeu complexe. Il s'agit effectivement d'éviter les chèques valises en cherchant avant tout le reclassement. La difficulté, au-delà des demandes de ces indemnités par les syndicats et les salariés, réside dans le fait qu'un salarié performant dans une entreprise est créancier de cette entreprise proportionnellement à sa contribution à la valeur créée et apportée à l'entreprise. Il s'agit donc de valoriser le dommage au salarié causé par l'entreprise à laquelle il s'est consacré.*  
*Jean-Christophe Sciberras - Matinale Ateliers de la Convergence - 3 octobre 2013*

Reste que, sans nier cette dimension « réparatrice », doit-on pour autant ignorer que l'indemnisation n'est pas nécessairement la mesure de reclassement la plus efficace<sup>31</sup> ?

---

<sup>30</sup> Ou reflétant les standards en vigueur au sein des entreprises ou de leurs cabinets conseil.

<sup>31</sup> Relevons que cette problématique n'est pas propre à la France et traverse beaucoup de pays européens, voir le rapport de synthèse A.R.E.N.A.S « 27 National Seminars – Anticipating and managing restructuring », ICT ILO, septembre 2010, p. 51.



L'interrogation prend davantage corps lorsque l'on observe les montants mobilisés par les entreprises couvertes par l'enquête. En gardant à l'esprit une relative dispersion des résultats, ils représentent en moyenne 15,25 mois de salaire pour un montant global moyen de 74 279 euros. Le ministère du Travail<sup>32</sup> permet de compléter les données disponibles à cet égard et de renforcer la pertinence du questionnement : « En 2009, le montant des indemnités extra-légales de licenciement prévu dans les plans de sauvegarde de l'emploi s'est élevé en moyenne à 27 000 € par salarié<sup>33</sup>, et peut atteindre jusqu'à 70 000 €, et parfois bien au-delà, souvent à la suite d'un conflit social se traduisant par des procédures judiciaires ou des menaces de procédures ».

Sur ces bases, il paraît intéressant de comparer les montants alloués à d'autres dispositifs, en particulier aux actions de formation, d'adaptation ou de reconversion, quand elles ont été menées. L'enquête nous apprend ainsi que 3 418 euros en moyenne ont été engagés par salarié au titre de la formation d'adaptation, 6 146 euros au titre de la formation de reconversion. Ne pourrait-on affecter une part des indemnisations au financement de dispositifs de formation renforcés, notamment pour assurer la reconversion de salariés lorsque le changement de métier s'impose, la profession disparaissant ?

## A-4 | L'importance d'un accompagnement du salarié dans la durée ?

Parmi les mesures de reclassement plébiscitées, notamment du point de vue de leur utilité, figurent des dispositifs ayant directement pour objet l'accompagnement du salarié vers le retour à l'activité. A ce titre, l'antenne emploi apparaît nettement comme un dispositif majeur : 92% des répondants la considèrent en effet très utile ou assez utile ! Ce résultat est conforté par nombre de citations (78%) faisant état de ses impacts positifs tous azimuts. L'antenne emploi permet aux

*L'antenne emploi a permis pour les plus anciens de mieux appréhender le marché du travail aujourd'hui, avec l'utilisation d'internet et des sites récents comme LinkedIn ou Viadeo.*

*Verbatim tiré de l'enquête*

salariés de se situer par rapport à la situation actuelle du marché du travail : elle apporte un soutien matériel et psychologique constructif.

Cette valorisation de l'accompagnement à la recherche d'emploi explique également pour partie l'utilité attribuée au congé de reclassement, dispositif légal visant notamment à permettre au salarié de bénéficier des prestations d'une cellule de reclassement : 87% des répondants concernés le considèrent en effet très ou assez utile.

<sup>32</sup> Étude d'impact loi de sécurisation de l'emploi.

<sup>33</sup> Source : échantillon MAAPSE de la DGEFP concernant 27 PSE.

Ces résultats montrent que les entreprises répondantes ne refusent nullement par principe la responsabilisation de l'employeur dans l'accompagnement au retour à l'activité des salariés licenciés pour motif économique<sup>34</sup>.

*Elle est particulièrement utile pour des salariés avec une ancienneté importante qui n'ont pas les outils (CV, lettre de motivation) pour une recherche d'emploi efficace.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

Surtout, ces dispositifs permettent d'organiser le reclassement externe dans le temps long. L'antenne emploi intervient ainsi en continue pendant 11,7 mois en moyenne pour les salariés de moins de 50 ans et 13,7 mois pour les salariés de 50 ans et plus. Le congé de reclassement dure lui en moyenne 8,3 mois pour les moins de 50 ans et 10 mois pour les 50 ans et plus. On trouve ici la confirmation de ce que les résultats relatifs au reclassement interne révèlent en creux : les temporalités représentent un paramètre essentiel en matière de reclassement. L'enjeu consiste donc à dégager les moyens permettant de se ménager un temps suffisamment long pour favoriser un reclassement de qualité. Le diagnostic est partagé si l'on observe les motivations ayant conduit les signataires de l'« ANI sécurisation » à prévoir un allongement de la durée maximale du congé de reclassement pour l'aligner sur celle du contrat de sécurisation professionnelle.

*Elle aide les salariés à rester dans l'action pour rechercher un emploi.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

Reste une question essentielle : comment juger de l'impact de ces dispositifs dans la durée s'agissant du retour à l'activité des salariés ? L'issue du processus reste en effet incertaine. En regard de nos résultats<sup>35</sup>, les solutions trouvées pour les salariés ne voient pas toujours immédiatement leur pérennité garantie dans plus de la moitié des cas : 8% des salariés accèdent à des formations longues, 22% à des CDD, 23% à des contrats de travail temporaires. On sait, par ailleurs, que l'évaluation de l'efficacité des cellules de reclassement demeure lacunaire, comme le rappelait déjà le Livre blanc des Ateliers de la Convergence<sup>36</sup>. Le suivi des processus de reclassement dans la durée, et donc des restructurations, nous semble dès lors constituer un défi qui reste à relever par l'ensemble des acteurs, entreprises et élus, mais aussi pouvoirs publics et salariés eux-mêmes.

*Elle permet un effet de groupe extrêmement important et motivant pour la recherche d'emploi.*  
*Verbatim tiré de l'enquête*

---

<sup>34</sup> La mise en place de cellules de reclassement ou l'obligation légale de proposer un congé de reclassement traduisent en effet l'exercice par l'employeur de sa responsabilité à cet égard.

<sup>35</sup> Dont les bases statistiques demeurent néanmoins, rappelons le, faibles.

<sup>36</sup> « pour un New deal social » : réconcilier emploi, compétitivité et sécurité juridique », juillet 2012, p.16.

## ■ A-5 | Repenser le reclassement externe ?

Ce bref périple dans l'univers du reclassement externe met en lumière les leviers d'action comme les freins perçus par des responsables d'entreprise.

*L'obligation de reclassement externe ne fait pas un marché du travail.*

*Verbatim tiré de l'enquête*

Au-delà, il nous semble néanmoins que toute réflexion sur les dispositifs de reclassement externe pose une question formulée lapidairement, en termes affirmatifs, par l'un des répondants à notre enquête.

On peut justement douter que la responsabilisation de l'employeur telle qu'elle existe aujourd'hui suffise à créer les conditions d'une sécurisation des parcours professionnels des salariés.

*La mobilité géographique ne fonctionne pas bien en France. Les solutions doivent être territoriales, comme le maillage des entreprises. Les 80 groupes locaux de DRH<sup>38</sup> constituent ainsi des lieux d'échange sur les besoins de personnels*

*Jean-Christophe Sciberras - Matinale Ateliers de la Convergence - 3 octobre 2013*

S'il prend en compte la faiblesse de la mobilité géographique en France, l'observateur est inéluctablement conduit à interroger la pertinence d'approches territoriales de la gestion de l'emploi<sup>37</sup>.

*Le territoire est l'espace de mobilité des salariés. Nous devons donc aboutir à une meilleure sécurisation des parcours professionnels dans le bassin de vie, les solutions devant être déterminées à cette échelle.*

*Pierre-André Imbert - Matinale Ateliers de la Convergence - 3 octobre 2013*

L'idée générale, qui semble de plus en plus faire consensus, est alors la suivante : le territoire constitue un cadre de développement pertinent pour organiser les transitions professionnelles des personnes dans une perspective dynamique.

Ceci posé, le chantier est d'envergure, amenant à interroger les cadres classiques du dialogue social, les partenariats locaux entre grandes entreprises et PME ou encore les dispositifs de revitalisation.

<sup>37</sup> Voir Livre blanc des Ateliers de la Convergence, p. 19.

<sup>38</sup> Mis en place au sein de l'ANDRH.

*Des fonds ont été mutualisés dans le cadre du dispositif de revitalisation pour l'emploi, dans un département breton, après le constat que les entreprises consacraient entre 30% et 40% de leur budget de revitalisation aux services d'un conseil. Une ingénierie administrative et financière a dû être mise en place, posant la question de la nature privée ou publique tant de l'institution créée que des fonds. Par ailleurs, une mutualisation au niveau départemental implique des enjeux politiques. Les partenaires sociaux ne sont donc pas les seuls impliqués, une solidarité territoriale et politique devant être mise en place.*  
*Yves Struillou - Matinale Ateliers de la Convergence - 3 octobre 2013*

Le terrain n'est cependant pas vierge, des initiatives et des pratiques se sont déjà développées à différents niveaux. Soucieuses de leur compétitivité et de leur responsabilité sociale comme sociétale à l'égard de leur territoires d'implantation, de grandes entreprises ont ainsi, de longue date mis en œuvre des moyens au service d'une dynamisation du tissu économique local. Figurent parmi ces derniers, la création de structures dédiées au renforcement du tissu territorial de PME : ainsi de Saint Gobain Développement, structure créée dès 1982 aux fins de mener à bien les reconversions liées aux restructurations du groupe, mais aussi de Sanofi Développement, de la SODESI (groupe Air France), de Geris (groupe Thalès). On relève par ailleurs d'autres modalités d'intervention des entreprises dans des démarches d'investissement territorial, au travers de leur inscription dans des dispositifs multilatéraux associant ou non des acteurs publics<sup>39</sup>.

*L'obligation de reclassement externe illustre une transition depuis une situation dans laquelle la perte d'emploi est subie, les salariés comme les entreprises craignant la mobilité, vers une situation où elle est accompagnée. Nous devons construire de nouvelles garanties sociales !*  
*Paul-Henri Antonmattei - Matinale Ateliers de la Convergence 3 octobre 2013*

L'obligation de revitalisation peut, sous certaines conditions, susciter une dynamique de mobilisation des entreprises en faveur des territoires.

Mais cette dernière s'explique également par les bénéfices que les entreprises peuvent en retirer, qu'ils aient trait à l'accroissement de leur efficacité opérationnelle<sup>40</sup>, de leur influence sur la vie du territoire ou encore de leur capacité de résistance aux chocs économiques, temporaires ou durables<sup>41</sup>.

En définitive, n'y a-t-il pas là des pistes à approfondir ou généraliser ?

---

<sup>39</sup> Pour en citer quelques uns : Alizé ; Pacte PME, Dièse.

<sup>40</sup> Montée en compétence des sous-traitants, meilleure gestion des ressources humaines qu'il s'agisse du recrutement, de la formation ...

<sup>41</sup> Voir L. Ménétrier et C. Messier, Le territoire, un placement d'avenir – quand les entreprises investissent dans leur tissu économique, Note Mines Paris Tech, avril 2013.

[http://www.la-fabrique.fr/uploads/telechargement/2013\\_05\\_15\\_IndustrieTerritoire\\_Note\\_LaureCedric.pdf](http://www.la-fabrique.fr/uploads/telechargement/2013_05_15_IndustrieTerritoire_Note_LaureCedric.pdf)

---

## B - Orienter les pratiques des acteurs : des pistes à approfondir

---

Ici encore, notre objectif est avant tout d'interroger les pratiques des acteurs des restructurations même si, de nouveau, certaines réformes législatives seraient imaginables pour rendre plus efficace le reclassement externe<sup>42</sup>. C'est donc une perspective résolument opérationnelle, notamment à l'adresse des entreprises, qui guide les orientations suivantes :

- **Définir** les conditions permettant le réinvestissement d'une partie des sommes aujourd'hui allouées à l'indemnisation des salariés dans des actions de formation et de reconversion lorsque ces dernières apparaissent incontournables.
- **Développer** le maillage des entreprises au niveau territorial en suscitant une attitude proactive des responsables de sites/entités à l'égard de leur territoire d'implantation. Une telle mise en réseau peut permettre de répondre plus efficacement à certains besoins RH (recrutement par exemple) mais aussi de mieux anticiper les situations de crise que l'entreprise est amenée à connaître. Cet objectif pourrait conduire dans un premier temps à réfléchir à la mise en place de feuilles de route à l'adresse des responsables locaux. Ces dernières auraient pour finalité à la fois de donner à ces derniers accès à une connaissance du territoire et de ses acteurs (qui est qui ? qui fait quoi ?) mais aussi à arrêter des objectifs concrets en termes de « connexion » avec le territoire. Dans un second temps, les moyens mobilisables pour le « maillage » recherché emprunteraient naturellement à l'existant (rôle des chambres consulaires et des organisations patronales au niveau local, dispositifs ou plateformes de partage diverses et variées) sans exclure l'innovation si besoin.
- **Généraliser** les plateformes de reconversion régionales dans des logiques de filière.
- **Encourager** l'implication concrète et active de grandes entreprises dans le développement économique des PME au niveau des bassins d'emploi au travers de dispositifs souples.

---

<sup>42</sup> Voir le Livre blanc des Ateliers de la Convergence, précité p. 51.

- **Verbaliser** et communiquer en interne sur les actions menées par l'entreprise ou le groupe au titre du développement économique (territoires et filières) et de l'anticipation des restructurations. Les initiatives de l'entreprise à ce titre ne doivent pas être méconnues en son sein, notamment pour répondre aux besoins d'information et de positionnement de ceux qui restent à l'issue d'un processus de restructuration.

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

**À** l'issue de la présentation des résultats de la première enquête nationale re-classement des Ateliers de la Convergence, le lecteur aura sans doute à l'esprit autant de questions que de réponses.

*Notre étude dresse un état des lieux instantané de l'appréhension par les entreprises de leurs obligations légales. Elle n'est qu'une première étape.*

*Elle a vocation à être réitérée chaque année dans le cadre de l'Observatoire paritaire que les Ateliers de la Convergence mettront en place. En effet, l'enquête sera élargie aux organisations syndicales et aux salariés eux-mêmes pour compléter l'analyse dressée à l'été 2013 et identifier, pour mieux les développer, les convergences qui nous sont chères.*

# REMERCIEMENTS

---

Les Ateliers de la Convergence souhaitent tout d'abord remercier ses partenaires pour cette première édition, le Magazine Liaisons Sociales, et en particulier Jean-Paul Coulange et Sandrine Foulon ainsi que l'ANDRH, et ses représentantes, Catherine Carradot et Nathalie Tran.

*Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, dont 18 en Ile-de-France, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis plus de soixante six ans, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.*

Les Ateliers souhaitent également remercier les participants au colloque de présentation de cette première étude qui s'est déroulé le 3 octobre 2013, à savoir : Pierre-André Imbert, Conseiller au Cabinet du Ministre, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paul-Henri Antonmattéi, Professeur agrégé à l'Université de Montpellier I, Yves Struillou, Conseiller d'Etat détaché en service extraordinaire à la Cour de cassation, Jean-Christophe Sciberras, Président national de l'ANDRH et Vanessa Jereb, Représentante syndicale UNSA.

*Sabine Lochmann,  
Présidente.*



---

# L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Quelle réalité ? Quelle efficacité ?

- Le regard des entreprises -

La problématique du reclassement est au cœur des évolutions économiques et sociales actuelles. Face à la globalisation de l'économie et aux enjeux de maintien ou d'accroissement de la compétitivité des entreprises qu'elle induit, l'emploi à vie fait de plus en plus figure d'évocation nostalgique. « Flexicurité », sécurisation des parcours professionnels, gestion des transitions sont dès lors autant de vocables qui placent la question des mobilités professionnelles des personnes au centre des réflexions contemporaines sur le travail et l'emploi. Mais la problématique est également étroitement liée à celle de l'efficacité des organisations face aux défis économiques actuels et de l'affaiblissement apparent de l'attractivité de la France au sein de l'Europe de l'Ouest.

Dans ce contexte, les Ateliers de la Convergence avaient dès 2012, au travers de leur Livre blanc, souhaité interroger le sens et la portée des obligations de reclassement en matière de licenciement économique. Ils pointaient alors, à la lumière des solutions jurisprudentielles en vigueur, les limites d'une approche du reclassement fondée sur une « hyper-responsabilisation de l'employeur ». Si, en la matière, le risque juridique semble bien réel pour l'entreprise, celui-ci est-il légitimé par une efficacité démontrée de l'obligation de reclassement en termes de maintien de l'activité des personnes ?

Tenter de répondre à cette question conduit bien vite à constater que les données manquent ou demeurent parcellaires.

C'est pour remédier à cette lacune que les Ateliers de la Convergence ont conduit, de juin à août 2013, la première édition de l'enquête nationale sur le reclassement. Elle a vocation à être réitérée chaque année dans le cadre de l'Observatoire paritaire que les Ateliers de la Convergence mettront en place.