

L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Quelle réalité ? Quelle efficacité ?

- Le regard des entreprises -



RÉSUMÉ

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. Dans ce contexte, les mobilités professionnelles des personnes font figure de question centrale.

Dans les situations où des licenciements économiques sont envisagés, le droit français met à la charge de l'entreprise une obligation de reclassement des salariés, tant en interne que vers l'extérieur. Or, force est de constater que les données empiriques permettant de mesurer les effets concrets de cette obligation manquent. C'est pour pallier cette carence que les Ateliers de la convergence ont conduit, de juin à août 2013, la première édition de l'enquête nationale sur le reclassement. Cette dernière a permis de recueillir les réponses de 201 responsables en entreprise ayant personnellement participé à la mise en œuvre d'un licenciement économique. L'enquête éclaire la réalité et l'efficacité de l'obligation, à la fois concernant le reclassement interne et le reclassement externe.

■ A | Les résultats de l'enquête nationale sur le reclassement

L'obligation de reclassement interne : un miroir aux alouettes ?

L'obligation de reclassement interne donne lieu à une abondante jurisprudence qui nourrit chez les décideurs en entreprise le sentiment d'un risque juridique fort en la matière.

Pour autant, bien que légalement présente dans toutes les hypothèses de licenciement économique, l'obligation de proposer un reclassement en interne, dans l'entreprise ou le groupe auquel elle appartient, n'aboutit que rarement à un reclassement effectif. Ainsi, sur 100 salariés dont le licenciement est envisagé, seuls 23 bénéficient d'une offre de reclassement interne et seulement 9 seront effectivement reclassés. Peu d'offres de reclassement en interne sont formulées. Lorsque c'est le cas, elles ne trouvent preneurs que dans moins de la moitié des cas. L'appartenance à un groupe ne semble pas nécessairement favoriser le retour à l'emploi : d'abord, compte tenu de la difficulté à en définir juridiquement les contours ; aussi, en raison de l'indépendance des différentes sociétés qui le composent, a fortiori à l'international.

D'autre part, le reclassement interne implique l'acceptation par le salarié de l'offre qui lui est faite. Sur ce point, l'enquête souligne fortement la faible mobilité géographique et professionnelle des salariés visés. Face à ce constat, les entreprises mobilisent divers instruments de nature à renforcer le reclassement interne. Au premier chef, des incitations financières à la mobilité géographique ciblant le salarié ou sa famille, très utilisées et souvent, mais pas toujours, jugées efficaces. Au deuxième chef, des mesures de nature à faciliter le repositionnement professionnel du salarié : délai de réflexion et période d'adaptation, d'abord, qui permettent au salarié d'envisager les implications concrètes de son éventuelle évolution professionnelle et sont plébiscitées par environ trois quarts des répondants ; formation d'adaptation ensuite, utilisée par l'immense majorité des répondants et vue comme utile par 70 % d'entre eux.

Il semble en outre que l' « accompagnement individualisé » du salarié est perçu comme un gage de succès. Mais que peut-il ou doit-il recouvrir pour être efficace ? En apparence pas le tutorat, auquel 66 % des entreprises concernées ont fait appel mais que seules 37 % croient utile.

Fondamentalement, aux yeux des répondants, 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. 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. La problématique est en effet bien celle de la conciliation du temps long du reclassement avec celui de la nécessaire réactivité dont l'entreprise doit faire preuve face aux enjeux de compétitivité.

L'obligation de reclassement externe : indemniser avant tout ?

Lorsque, faute d'avoir été reclassé en interne, le salarié est licencié, la loi oblige parfois les entreprises à chercher un reclassement externe. C'est le cas lorsque le licenciement intervient dans un plan de sauvegarde de l'emploi ou qu'il est assorti d'un congé de reclassement. Dans ce cadre, un large éventail de mesures est mobilisé. Certaines mesures de reclassement apparaissent systématiquement utilisées sans pour autant toujours être jugées utiles. L'utilisation "sur le papier" ne va donc pas de pair avec l'utilité réelle : ainsi peut-on le constater dans l'enquête pour ce qui est de l'aide à la création d'entreprise ou encore de l'aide à la mobilité géographique !

La tentation est ainsi grande de considérer que les mesures utilisées s'apparentent quelquefois davantage à un catalogue répondant au rapport de force dans l'entreprise plutôt qu'à une réflexion collective orientée sur le reclassement effectif des salariés. C'est encore davantage le cas lorsque l'on observe que les indemnités supra légales de licenciement sont utilisées par 75% des répondants et jugées utiles par une proportion comparable d'entre eux. Le constat paraît surprenant tant le lien entre ce dispositif et le retour effectif à l'activité semble distendu.

Au-delà, le reclassement externe apparaît justifier sans ambiguïté un accompagnement du salarié dans la durée : Sont ainsi valorisés les cellules de reclassement et congés de reclassement, tant ils peuvent permettre un accompagnement à la recherche d'emploi dans un temps relativement long. Comment néanmoins juger de l'impact de ces dispositifs dans la durée s'agissant du retour à l'activité des salariés ? L'issue du processus reste incertaine et justifie qu'une attention plus grande soit portée au suivi des restructurations.

Plus généralement, l'enquête conduit à douter que la responsabilisation juridique de l'employeur, telle qu'elle existe aujourd'hui, suffise à créer les conditions d'une sécurisation des parcours professionnels des salariés. Est alors interrogée la pertinence d'approches territoriales de la gestion de l'emploi. Le chantier est d'envergure et amène à questionner les cadres classiques du dialogue social, les partenariats locaux entre grandes entreprises et PME ou encore les dispositifs de revitalisation.

■ B | Orienter les pratiques des acteurs : des pistes de réflexion

Le reclassement interne

- **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.
- **Élargir** le « reporting » RSE à la thématique du reclassement interne.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

Le reclassement externe

- **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.
- **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.
- **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.

■ C | L'enquête nationale sur le reclassement : et après ?

L'enquête dresse un état des lieux instantané de l'appréhension par les entreprises de leurs obligations légales. Elle a vocation à être réitérée chaque année dans le cadre de l'Observatoire paritaire que les Ateliers mettront en place. L'enquête sera élargie aux organisations syndicales et aux salariés pour compléter et enrichir les premières analyses dressées.

Les Ateliers sont nés en 2012 de la volonté de concilier compétitivité des entreprises, sécurité juridique et promotion de l'emploi. En tant que think tank, ils 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.