



# RECLASSEMENT EXTERNE COMMENT LE RENDRE PLUS EFFICACE

Les plans sociaux, parfois massifs, se succèdent dans une économie atone. Quelles mesures privilégier pour favoriser le retour à l'emploi ? Comment renforcer l'efficacité de l'accompagnement ? Quelques pistes à explorer.



**D**eux mille huit cents personnes à reclasser pour le transporteur Mory Ducros, 900 pour les abattoirs Gad, 700 pour Michelin à Joué-lès-Tours, 1 200 pour le Crédit immobilier de France... si le nombre de PSE ne dérape pas – on en dénombre toujours un petit millier par an – les chiffres mettent en lumière l'enjeu crucial du reclassement, interne autant qu'externe.

Or, celui-ci ne s'avère pas toujours probant. Globalement, 50 % à 60 % des licenciés économiques sont reclassés à l'issue de leur accompagnement. Et, « dans la situation économique actuelle, les taux de reclassement se contractent ou se diluent sur de l'emploi précaire », relève Estelle Sauvat, directrice générale de Sodie. Plus d'un an après leur licenciement, guère plus de 40 % des ex-salariés de Doux avaient trouvé une « solution » d'emploi ou de formation. À Dexia, sur la centaine de salariés touchés par un licenciement économique contraint lors du premier PSE de mars 2013 (sur 323 suppressions d'emploi), la moitié est toujours en recherche d'emploi.

### Des mesures adaptées aux besoins réels

L'efficacité du reclassement externe se joue en partie dès l'élaboration du PSE. D'après les DRH, les formations de reconversion et les antennes emploi sont les dispositifs les plus performants (lire p. 22). Néanmoins, le cocktail de mesures retenues n'a de sens que s'il correspond aux besoins réels, prévient Estelle Sauvat : « Par exemple, une prime de reclassement rapide peut inciter à prendre n'importe quel emploi au lieu de réfléchir à des projets de reconversion certes plus longs, mais aussi plus adaptés pour retrouver un emploi durable sur un bassin d'emploi donné. » C'est pourquoi, pour la consultante, les diagnostics préalables qu'elle voit émerger sur l'employabilité des salariés et l'économie des territoires sont « d'absolues nécessités » pour identifier les outils les plus adéquats. C'est ainsi que les formations longues se sont avérées indispensables pour les ex-salariés de Gad. Quatre mois après leur entrée en CSP, sur les 200 salariés qui ont trouvé une solution de reclassement, une bonne moitié est en reconversion dans les secteurs médico-social, transport-logistique, métallurgie, restauration..., précise Claudie Mignard, secrétaire adjointe de l'UD CFDT du Finistère : « Il y a eu au préalable un travail de repérage des

métiers en tension sur le territoire et des stages de découverte qui leur ont permis de se positionner sur ces formations, qualifiantes ou diplômantes, avec des promesses d'embauche à la clé ; 845 000 euros ont été dépensés, au-delà des objectifs initiaux. »

Les primes d'incitation à la mobilité géographique négociées dans le PSE, en revanche, n'ont pas eu de succès auprès d'une population peu mobile. Pour le laboratoire pharmaceutique GSK, les partenaires sociaux ont prévu, dans l'accord de PSE validé fin avril, que les budgets affectés à certaines mesures qui n'auraient pas été consommés pourront servir à en renforcer d'autres, comme l'allongement du congé de reclassement.

#### AU SOMMAIRE

P.23

#### TUI FRANCE

Quand la DRH mobilise son réseau

P.24

#### CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE

Anticiper afin de mieux reclasser

P.24

#### MICHELIN

Un accompagnement au ralenti

P.25

#### TEXAS INSTRUMENTS

Les salariés se mobilisent collectivement

P.27

#### ENTRETIEN AVEC ISABELLE GUEGEN

« Il est nécessaire de prendre en compte l'égalité professionnelle dans les PSE »

### Une mobilité externe sécurisée

La loi de sécurisation de l'emploi a en outre donné de nouveaux leviers aux partenaires sociaux, comme la possibilité d'anticiper le reclassement des salariés en utilisant la période de mobilité externe sécurisée. Au Crédit immobilier de France, cette formule n'a pas été vaine (lire p. 24). Tout comme à Texas Instruments, où un groupe de travail s'est par ailleurs fortement investi dans la réindustrialisation du site, permettant un certain nombre de reclassements (lire p. 25). Une façon d'articuler revitalisation et reclassement que défend Catherine de Trogoff, directrice des relations institutionnelles et des partenariats à BPI Group : « Si le congé de reclassement est suffisamment long, cela permet de soutenir des projets d'entreprise créateurs d'emploi à court terme et d'organiser les passerelles pour amener les salariés vers ces nouveaux postes. » Chez PSA, l'accord d'accompagnement du PSE prévoyait un congé de réindustrialisation de dix-huit mois maximum pour « gérer le décalage entre la fin de la période de volontariat et la disponibilité effective de l'emploi » proposé par les entreprises incitées à s'installer sur les sites. Soit six mois de plus que le congé de reclassement.

Mais les mesures du PSE ne font pas tout, et l'ingénierie de l'accompagnement doit aussi être prise en compte. Michel Ghetti, président du cabinet F/I/E, met en garde contre une « trop grande industrialisation de l'accompagnement », responsable selon lui des « faibles résultats des cellules de reclassement, où l'on voit parfois 60 personnes prises en charge par consultant. Sur un marché de l'emploi déprimé, il faut du cousu main ». Sur son site de Joué-lès-Tours, Michelin

### L'ESSENTIEL

**1** Environ 50 % à 60 % des salariés licenciés pour motif économique retrouvent un emploi à l'issue de leur accompagnement.

**2** De plus en plus d'entreprises misent sur l'allongement de la durée du congé de reclassement ou sur des mesures d'anticipation pour favoriser le retour à l'emploi.

**3** Pour offrir davantage de perspectives, des DRH mobilisent leur réseau et créent des partenariats avec d'autres entreprises qui recrutent.

→ cherche à reconduire une méthode d'accompagnement renforcée, les "ateliers de transition professionnelle" (lire p. 24). En Bretagne, une méthodologie alternative de recherche d'emploi a été proposée à une quarantaine d'anciennes salariées de Doux (lire l'interview p. 27).

### Forums, ateliers et bourses de l'emploi

Des initiatives complémentaires peuvent aussi faire la différence. À Rennes, PSA a enregistré, entre mars et décembre 2013, 600 reclassements externes, évitant ainsi tout licenciement contraint. Un résultat qui s'explique en partie, selon Pierre Contesse, délégué syndical FO, par les nombreux forums organisés sur le site : « Comme les postes proposés étaient affichés avant, les salariés s'y rendaient avec un but précis. Les ateliers – français, rédaction de CV... – ouverts à tous les salariés sur le temps de travail ont également bien marché. » Des DRH tentent aussi de mobiliser leurs réseaux, en nouant des partenariats avec des entreprises qui

recrutent. C'est le cas à TUI (lire p. 23). Pour les ex-salariés et les sous-traitants de Mory Ducros, ce sont les acteurs de la branche qui se sont mobilisés en créant une bourse à l'emploi en ligne, T-Clic Emploi.

Pour autant, l'implication des partenaires sociaux dans le suivi du reclassement des salariés licenciés est à géométrie variable, constate Estelle Sauvat : « La présence des représentants du per-

### « Il faut s'investir dans la durée lors de la mise en œuvre concrète du PSE. »

Pierre Ramain, sous-directeur des mutations de l'emploi à la DGEFP

sonnel est importante pour nous permettre de garder le lien avec certains salariés. Quant aux directions, elles sont, dans certains cas, focalisées sur la relance de l'outil industriel et veulent rapidement oublier le PSE. Dans d'autres, les DRH suivent de près le reclassement des salariés. »

### Juridique : l'efficacité des mesures sous l'œil des juges

Depuis la loi de sécurisation de l'emploi, ce ne sont plus les juges qui apprécient l'effort consenti, mais, en l'absence d'accord majoritaire, la Direccte. Une sécurisation juridique qui a ses limites : en février, le tribunal administratif de Châlons-en-Champagne a annulé l'homologation du PSE de la société ODCF en raison, notamment, du « caractère insuffisamment incitatif des mesures prévues » et également parce que la somme prévue au plan « n'a pas été dépensée en temps utile pour faire preuve de l'efficacité requise ».

De fait, remarque Johann Sultan, avocat chez Poulain & Associés, « on a glissé d'une obligation de moyens à une quasi-obligation de résultats. Les conseillers prud'homaux ne regardent plus seulement le niveau des mesures, mais recherchent de plus en plus leur effet utile. Au moment de l'audience, la synthèse des situations des salariés licenciés (pourcentage de salariés reclassés, en formation, toujours inscrits à Pôle emploi, en création d'entreprise ...) est une pièce toujours très étudiée ».

En février dernier, la Cour de cassation a également annulé des licenciements économiques dans une entreprise de la métallurgie, au motif qu'elle n'avait pas saisi la commission territoriale de l'emploi, pour rechercher les possibilités d'emploi offertes par d'autres employeurs du secteur, comme un accord de branche de 1987 le prévoyait. Une obligation inscrite dans d'autres conventions de branches, comme celle du textile ou des sociétés d'informatique, d'études et de conseil.

Quoi qu'il en soit, la loi de sécurisation de l'emploi enjoint désormais aux entreprises de fournir à la Direccte le bilan des reclas-

sements externes au moyen d'une "fiche signalétique". Une façon pour l'administration de mieux évaluer l'utilité des dispositifs

## MESURES DU PSE : QUELS DISPOSITIFS CHOISIR ?

Aides à la formation, à la création d'entreprise, à la mobilité... Les mêmes mesures se retrouvent dans nombre de PSE. Mais toutes n'ont pas la même utilité, d'après une étude des Ateliers de la convergence.

**L**es formations de reconversion et l'antenne emploi : telles sont les deux mesures les plus efficaces pour mener à bien le reclassement externe, selon plus de 90 % des dirigeants d'entreprise interrogés en 2013 par le think tank les Ateliers de la convergence. Vient ensuite la possibilité de réintégrer le congé de reclassement en cas d'échec dans le nouvel emploi, qui recueille 80 % d'avis positifs. Plus largement, la suspension du congé de reclassement le temps d'effectuer un contrat court est

« une façon souvent très efficace de tester le marché du travail, qui mériterait d'être davantage utilisée », constate Catherine de Trogoff, consultante à BPI Group. De fait, quatre sondés sur dix ont inscrit cette option dans leur PSE.

### Des priorités diverses

Les mesures plébiscitées ne sont pas forcément celles actionnées en priorité. Ainsi, les formations de reconversion sont mises en œuvre dans 53 % des cas. Les primes d'incitation à un reclassement rapide, jugées utiles par

79 % des dirigeants, ne sont prévues au PSE que dans 47 % des cas. À l'inverse, l'aide à la mobilité géographique est souvent utilisée (à 73 %) mais utile pour seulement 60 % des dirigeants. Enfin, l'aide à la création d'entreprise est à la fois généralisée et reconnue utile par 80 % des répondants, quand bien même seuls 5 % des salariés licenciés retrouvent une activité en créant leur entreprise. La forte valeur ajoutée à l'antenne emploi et au congé de reclassement montre, selon les auteurs de l'étude, que « les temporalités représentent un paramètre essentiel en matière de reclassement », ces dispositifs permettant d'organiser l'accompagnement « dans le temps long. L'antenne emploi intervient ainsi en continu 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 en moyenne 8,3 mois pour les moins de 50 ans et 10 mois pour les 50 ans et plus ». Estelle Sauvat, directrice générale de Sodie, remarque que la durée des congés de reclassement atteint de plus

### « Les indemnités ne doivent pas être versées au détriment du financement des autres mesures. »

Catherine de Trogoff, consultante à BPI Group

en plus souvent 12 mois, voire plus. « C'est une bonne chose car, outre la phase de deuil, il faut le temps, le cas échéant, de définir un projet de reconversion, d'en tester la faisabilité, de suivre des

➔ TUI FRANCE

## QUAND LA DRH MOBILISE SON RÉSEAU

mobilisés, explique Pierre Raimon, sous-directeur des mutations de l'emploi à la DGEFP, et de « faire passer le message qu'il ne faut pas seulement s'intéresser au PSE au moment de sa construction, mais aussi s'investir dans la durée, lors de la mise en œuvre concrète des mesures ».

Pour les salariés licenciés de Gad, la commission de suivi est active et a permis de débloquent plusieurs situations : « Nous avons vu qu'il fallait que Gad finance les frais de garde des enfants pour permettre aux salariées de suivre les formations aux savoirs de base, raconte Claudie Mignard. Et nous allons travailler sur la reconnaissance de certaines personnes en travailleurs handicapés afin de leur proposer un accompagnement mieux adapté, car nous nous sommes aperçus que leurs difficultés relevaient davantage d'un accompagnement social ou psychologique. C'est à la marge, mais nous devons être attentifs à ce que personne ne soit laissé pour compte. » ■

ÉLODIE SARFATI

Pour faciliter le déroulement de son plan de départs volontaires, le voyageur a directement contacté, dans d'autres secteurs, des entreprises qui recrutent. Une initiative qui a permis quelques heureuses solutions.

Dans le secteur du tourisme, se démener pour trouver des solutions à chaque difficulté est une sorte de réflexe. Une créativité dont a fait preuve TUI, contraint de déployer fin 2013 un plan de 325 départs volontaires pour faire face aux conséquences de la mutation du secteur. « Il fallait que nous aidions ces collaborateurs, parce que le marché de l'emploi est très tendu. Nous savions que ce ne serait pas facile pour eux. D'autant que notre plan touchait 57 de nos agences, à Paris et en province, où un grand nombre de collaborateurs avaient fait toute leur carrière chez nous », explique Isabelle Michalak, la DRH.

### Mise en relation

Alors, pour les encourager à se mettre dans un état d'esprit de mobilité, elle est directement entrée en contact avec certaines entreprises qui recrutent. À l'origine, c'est une campagne publicitaire pour le recrutement de commerciaux chez Century 21 qui lui met la puce à l'oreille. « De notre côté, nous devions faire partir des vendeurs et nous avions, comme Century 21, des agences partout en France. J'ai simplement contacté le DRH », se souvient-elle. Encouragée par la réaction positive de Century 21 à sa demande de mise en relation, Isabelle Michalak sollicite, via LinkedIn, les DRH des secteurs dont elle sait la bonne forme et la concordance de certains métiers avec les compétences de ses col-

laborateurs poussés dehors. Très vite, un partenariat est signé avec l'assureur Maif. « La proposition de TUI m'a immédiatement intéressé, car, de notre côté, nous recrutons une centaine de commerciaux sédentaires », témoigne Olivier Ruthardt, directeur délégué et DRH de la compagnie d'assurance.

### ▶▶ La Maif a embauché et formé une vingtaine de voyageurs en moins de trois mois.

Cet engagement réciproque est précédé entre les deux DRH d'une phase de mise en correspondance des compétences, âges, formations et localisations géographiques des salariés TUI et des besoins de la Maif. « Pour 90 %, cela marchait », se souvient Olivier Ruthardt. Ensuite, les patrons des deux entreprises ont enregistré une vidéo présentant leurs activités et leur projet commun diffusé aux salariés de TUI, et ont prévu quelques séances de *speed dating* pour tous les intéressés. Un succès.

C'est ainsi que, parmi une cinquantaine de voyageurs qui se sont présentés, la Maif en a embauché et formé une vingtaine en moins de trois mois. Ils occupent aujourd'hui des postes de conseillers par téléphone, de gestionnaires de sinistres ou de managers. « Nous ne nous étions pas engagés avec la Maif sur un nombre précis de postes, mais nous étions convenus que TUI

### TUI FRANCE

- **Activité :** voyageur.
- **Effectif :** 945 salariés en avril 2014 (hors Corsair).
- **Chiffre d'affaires :** 822 millions d'euros en 2013 (hors Corsair).

prenait en charge la formation de 11 semaines qu'elle dispense à ses nouveaux embauchés ainsi que le salaire de la période d'essai dans le cadre du congé de reclassement. De plus, nous garantissons à nos salariés la possibilité de revenir au plan de départs volontaires si le poste à la Maif ne leur convenait pas », détaille Isabelle Michalak. Ces derniers n'ont pas choisi de revenir, d'autant que les salaires de Maif étaient plus avantageux.

Les autres entreprises qui ont joué le jeu avec TUI n'ont pas toutes connu un engouement comparable. « Soit parce que la culture d'entreprise était assez éloignée, soit parce que les métiers proposés faisaient appel à des compétences professionnelles différentes », justifie Isabelle Michalak. Cependant, à l'issue des présentations faites en interne ou retransmises sur l'intranet, des conférences téléphoniques entre les salariés et les DRH recruteurs, et de la diffusion sur le Web interne de tous les postes proposés, deux salariés ont été embauchés à Nexity, deux autres à Century 21 et un à BPCE.

Avec encore 49 personnes à encourager à partir l'an prochain, la DRH du tour-opérateur n'a pas dit son dernier mot. Elle travaille maintenant, avec l'appui des Opcas concernés, à la création de formations passerelles des métiers du tourisme vers d'autres secteurs : « Parce que, malheureusement, la mutation économique de l'univers du tourisme n'est pas encore finie. » ■

DOMITILLE ARRIVET

formations... Les résultats en matière d'emploi durable ne deviennent souvent tangibles qu'à partir du 15<sup>e</sup> mois ». Elle plaide d'ailleurs pour une sorte de « période de revoyure » avec les salariés partis volontairement, qui, lorsque la phase de volontariat est « contractée dans le temps, quittent l'entreprise avec des projets pas toujours solides ».

Quant aux indemnités supra-légales, elles sont jugées « utiles » par 72 % des répondants. Pierre Contesse, délégué syndical FO du site PSA de Rennes, estime en effet que les primes confortables touchées par les salariés ont « sécurisé les salariés dans leurs projets ». Encore faut-il, souligne Catherine de Trogoff, qu'elles ne soient pas versées « au détriment du financement des autres mesures ». ■

É. S.

## CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE

# ANTICIPER AFIN DE MIEUX RECLASSER

La banque a multiplié les partenariats pour ouvrir des perspectives aux 1 200 salariés concernés par le plan social de 2014 et par les suivants. Elle a négocié des mesures mobilisables par anticipation.

**A**u Crédit immobilier de France (CIF), les premières lettres de licenciement devraient arriver au début de l'été, en application du PSE homologué mi-mars, qui porte sur 1 185 postes supprimés. D'autres devraient suivre, le CIF étant promis à terme à l'extinction de ses activités. Confrontés à cette crise majeure dès 2012, les partenaires sociaux n'ont pas attendu le PSE pour se poser la question du reclasse-

ment. Outre un accord de mobilité externe signé en avril 2013 permettant à tous les salariés de suspendre leur contrat de travail pendant deux ans pour tester un nouvel emploi (lire *Entreprise & Carrières* du 14 janvier 2014), la banque a noué un certain nombre de partenariats avec d'autres acteurs, invités à proposer leurs offres d'emploi aux salariés du CIF. « Nous sommes en contact avec une dizaine d'entreprises, de la banque, mais aussi du courtage ou de l'immobilier, dont

nous vérifions au préalable le sérieux », indique France Gielen, la DRH. Les postes proposés, dans certains cas avec une exclusivité d'un mois, ne sont toutefois pas réservés aux salariés du CIF. Ces derniers « s'inscrivent dans un cursus normal de candidature », poursuit-elle. Mais tout est fait pour les promouvoir auprès des salariés : rencontres avec les recruteurs, interviews sur l'intranet... « Par exemple, un acteur du courtage a fait le tour de toutes nos entités

## MICHELIN

# UN ACCOMPAGNEMENT AU RALENTI

Pour favoriser le reclassement des salariés de l'usine de Joué-lès-Tours, Michelin a reconduit la méthode des ateliers de transition professionnelle. Mais, sur place, cet accompagnement original connaît un démarrage difficile.

**L**es ateliers de transition professionnelle (ATP), idée que la direction de Michelin a signée avec les syndicats du site d'Indre-et-Loire en décembre 2013, étaient très attendus des salariés. Inscrits parmi les mesures du PSE (700 suppressions de poste sur 900), mis à la disposition de tous les salariés concernés par la mobilité – externe mais aussi interne –, ils ont pour objectif de faciliter leur préparation au changement en proposant un accompagnement global, centré sur la personne elle-même et son projet professionnel. Une nécessité dans une structure où la moyenne d'âge est de 52 ans et où l'ancienneté dépasse souvent les vingt-cinq ans. « Le principe de cette méthode est de proposer à chaque salarié

un sas, une période plus ou moins longue qui permette de rompre avec le passé, de s'intégrer dans de nouveaux collectifs et, surtout, de prendre conscience de ses capacités pour les renforcer », synthétise un conseiller du dossier. Outre des techniques classiques de recherche d'emploi, les salariés, guidés par un consultant, sont censés s'inscrire à divers ateliers dans lesquels ils acquièrent de nouveaux repères. Le choix est large : découverte des métiers, remise à niveau en maths ou français, ainsi qu'ateliers sportifs, ludiques... Une façon aussi d'éviter l'isolement. « Dans un premier temps, les ATP doivent permettre aux salariés de se poser, de parler de la situation et d'apprendre à ne pas se culpabiliser. C'est la raison pour laquelle on

y propose des ateliers de sophrologie, du sport... Ensuite, on se prépare à construire autre chose, avec des ateliers de création d'entreprise, la définition de besoins de formation, la rédaction du CV et la pratique des entretiens... », détaille Bruno Maillard, le délégué CFE-CGC du site de Joué-lès-Tours.

**Une formule déjà testée**  
Testée il y a quelques années par Michelin à l'occasion de la fermeture de l'usine Kléber de Toul, la formule avait alors fait ses preuves. En 2010, l'équipementier automobile affirmait que 70 % des salariés inscrits dans ses ATP avaient retrouvé un poste salarié – soudeur, infirmier, technicien en génie climatique ou ambulancier notamment. À Joué-lès-Tours, d'après les syndicats, Michelin viserait les métiers de la pharmacie, du transport, du nucléaire. Mais, dans la pratique, les choses ne se sont pas déroulées aussi simplement que la direction de Michelin, qui n'a pas souhaité nous répondre, l'avait envisagé. D'abord parce qu'à l'ouverture

de la première vague des ATP le 28 avril, les locaux dédiés se sont avérés inutilisables pour des raisons techniques. Réfugiés dans des locaux de fortune prêtés par l'Afpa, afin qu'ils ne restent pas dans l'usine où le travail de deuil aurait été rendu plus difficile, les salariés n'ont pas compris ce qu'on voulait faire d'eux. « Les ATP ont pris pendant un mois des allures de garderie », regrette Bruno Maillard. Ensuite, le processus de sélection des salariés destinés

**« Dans un premier temps, les ATP doivent permettre aux salariés de se poser, de parler de la situation. »**

Bruno Maillard, délégué CFE-CGC

à la mutation en interne a pris plus de temps que prévu. La seconde vague de salariés en ATP, qui a démarré début juin, est donc venue se greffer sur une première cohorte où se côtoient maintenant 141 salariés en congé de reclassement et 157 candidats à la mobilité interne.

en France pour présenter son modèle économique, ses métiers, l'organisation d'une agence type... Nous avons mis en place une université du courtage avec des formations certifiantes pour faciliter ces transferts. » Les mobilités réussies sont aussi « valorisées en interne ». À l'ouverture du PSE, 260 salariés avaient tenté l'aventure chez un autre employeur – et une quarantaine étaient revenus au CIF.

### Aide aux projets

Négociées fin 2013, les mesures du PSE répondent à la même préoccupation d'anticipation. Ainsi, les budgets de formation ou de création d'entreprise (15 000 euros par personne) peuvent être mobilisés par tous les

salariés du CIF avant même leur entrée dans le PSE (celui de 2014 ou un suivant). Seule condition : avoir un projet validé par l'espace information conseil ouvert depuis septembre 2013. Quant au congé de reclassement, il doit « mettre les salariés dans le climat le plus serein possible », affirme France Gielen : rémunéré à 100 % du salaire net, il dure au maximum 12 mois (15 mois pour les plus de 55 ans) et peut être prolongé à 18 mois. Les partenaires sociaux ont en outre prévu qu'il puisse être suspendu, pour permettre aux salariés d'occuper un emploi temporaire. Le terme du congé de reclassement

est alors repoussé d'autant (sans excéder 24 mois) – une possibilité ouverte par la loi de sécurisation de l'emploi. Dernière particularité soulignée par France Gielen, toutes ces mesures « sont cumulables ».

### Une mobilisation qui ne doit pas faiblir

Si la banque s'est donnée toutes les chances d'aider au reclassement de ses salariés, la prudence reste de mise du côté de Gérard Fournet, délégué syndical central CFTC : « Nous avons essayé de penser à tout, mais il est difficile d'être confiant quand 1 100 personnes de plus vont se retrouver

sur le marché de l'emploi. D'autant que les salariés ont souvent beaucoup d'ancienneté et ne sont pas forcément diplômés. » Le CIF continue de chercher des partenaires et a mobilisé une quinzaine de collaborateurs RH pour accompagner les salariés dans leurs projets de reclassement interne ou externe. ■

É. S.

### CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE

- **Activité** : prêts immobiliers.
- **Effectif** : 2 082 salariés avant le PSE.
- **Chiffre d'affaires** : n.c.

## TEXAS INSTRUMENTS

# LES SALARIÉS SE MOBILISENT COLLECTIVEMENT

Nouvel emploi, formation longue, création d'entreprise... 87 % des 517 salariés de Texas Instruments ont une solution de reclassement un an après leur licenciement. Un résultat obtenu grâce à leur forte implication collective.

Un bilan inespéré : douze mois après l'envoi des lettres de licenciement, 13 % seulement des salariés du centre de R & D de Texas Instruments (TI) France, à Villeneuve-Loubet (06), sont en recherche d'emploi. Le 18 décembre 2012, lorsque TI annonce 517 suppressions de postes, soit la quasi-totalité de l'effectif, c'est un choc pour les salariés et pour la technopole de Sophia Antipolis où l'entreprise est implantée. Mais plu-

sieurs dispositifs atypiques se mettent en place rapidement, à commencer par une dispense d'activité, avant même la négociation du PSE. Plusieurs dizaines de salariés disposant d'une promesse d'embauche partent ainsi travailler dans une autre entreprise, tout en conservant le bénéfice des futures mesures d'accompagnement social (lire *Entreprise & Carrières* du 19 février 2013). Simultanément, pour faciliter le reclassement des salariés, quelques managers locaux créent le *boost program*. « Notre groupe de travail, coordonné par le responsable du site et qui associe les représentants syndicaux FO et CFTC, a bénéficié de la bienveillance et du soutien logistique de la direction générale », raconte Alain Château, ingénieur en systèmes intégrés. La petite équipe

épéluche les effectifs très qualifiés de la R & D (les trois quarts du personnel) et regroupe les salariés par domaine d'activité. « Nous avons demandé à chacun d'établir un mini-CV pour disposer d'un journal des compétences et composer ainsi des équipes virtuelles. Environ 95 % des salariés nous ont suivis, expose Alain Château. Nous avons ensuite mobilisé nos réseaux pour contacter les entreprises intéressées, déjà présentes sur le bassin ou tentées par une implantation. »

### Rencontres avec les entreprises

Plusieurs sociétés se rendent sur le site de Villeneuve-Loubet pour présenter leurs besoins et découvrir les équipes de TI. Certains salariés vont en Chine pour solliciter les dirigeants de Huawei (télécoms), d'autres démarchent le Coréen Samsung. Parallèlement, alors que le PSE est toujours en négociation, une dizaine de consultants d'Altedia, mandatés par la direction, arrivent fin janvier à Villeneuve-Loubet pour accompagner les salariés. Le cabinet dé-

### MICHELIN

- **Activité** : fabricant de pneumatiques.
- **Effectifs** : 23 000 salariés en France ; 900 à Joué-lès-Tours en 2013, 200 à la fin du PSE.
- **Chiffre d'affaires monde** : 20 milliards d'euros en 2013.

Dans ce contexte peu favorable, les choses commencent tout juste à se mettre en place. Les Compagnons du devoir et l'Afpa ont été sollicités pour dispenser les premières journées des ATP. « Nous animons deux sessions, l'une sur les automatismes en industrie et l'autre sur la logistique et l'entreposage. Ce sont des immersions d'une heure et demie, que les stagiaires peuvent choisir de poursuivre ou pas. L'objectif étant de leur ouvrir le champ des possibles en leur faisant découvrir des métiers qu'ils méconnaissent, afin qu'ils puissent développer un appétit pour une autre activité. Alors ils peuvent enclencher une formation puis une recherche active d'emploi », explique Gilles de Ferluc, le directeur du centre Afpa de Tours. Un déroulé théorique dont le succès ne s'appréciera pas avant 2015, si les salariés de Joué-lès-Tours finissent par trouver leurs marques dans cet accompagnement qui se veut sur mesure. ■

D. A., AVEC É. S.

### TEXAS INSTRUMENTS

- **Activité** : fabricant de semi-conducteurs.
- **Effectifs** : 600 en France début 2013, moins de 100 après le PSE.
- **Chiffre d'affaires monde** : 12,2 milliards de dollars.

livre 33 informations collectives en trois mois, anime 245 ateliers et conduit 2 300 entretiens individuels. Les mesures sociales négociées vont aussi faciliter les transitions. « Nous avons notamment obtenu, en cas de nouvel emploi moins rémunéré, le versement d'un différentiel salarial pendant deux ans pouvant atteindre 1 000 euros par mois », souligne le représentant FO. Contactée, la direction n'a pas souhaité nous répondre.

### Une mission réussie

Autres clés du succès : l'implication de la Direccte et la nomination, en mai 2013, par la préfecture et la communauté d'agglomération de Sophia Antipolis, d'un chargé de mission permanent. Alain Château est détaché à ce poste pendant un an. Il poursuit les actions du *boost program*, informe les nombreux acteurs du dossier et coordonne les différentes initiatives. Aujourd'hui, 87 % des salariés ont une solution de reclassement : un contrat de travail (66 %), une formation longue (5 %), une création d'entreprise (9 %) ... Parmi les nouveaux salariés, le tiers ont été embauchés par de nouvelles entreprises, comme Huawei, Samsung (lequel a repris 71 personnes pour s'implanter à Sophia Antipolis) ou NXP et Freescale, qui ont bénéficié d'une partie de l'enveloppe de 3 millions d'euros versée par TI pour la revitalisation. Un bilan provisoire, puisque la feuille de route d'Altedia est de reclasser tous les salariés.

Deux bémols toutefois, selon un délégué syndical : « Il faudra attendre pour dresser le bilan des formations longues et des créations d'entreprise. Par ailleurs, nous n'avons aucune information sur le sort des salariés de la sous-traitance, pour lesquels aucun engagement n'avait été pris. » Le reclassement n'en est pas moins une réussite, avec la conviction, pour Alain Château comme pour les représentants du personnel, que l'implication collective des salariés de TI est tout à fait transposable à d'autres entreprises. ■

NICOLAS LAGRANGE

## ISABELLE GUEGUEN

CODIRIGEANTE DU CABINET PERFÉGAL\*

« Il est nécessaire de prendre en compte l'égalité professionnelle dans les PSE »



**E & C :** Vous avez mené une expérimentation en Bretagne sur la question de l'égalité hommes-femmes dans le cadre des PSE. Quels en étaient les objectifs ?

**I. G. :** Dans le cadre des Territoires d'excellence en matière d'égalité professionnelle, opération lancée par le ministère des Droits des femmes, la région Bretagne a lancé un projet portant sur la prise en compte de l'égalité hommes-femmes dans le cadre des PSE. L'expérimentation à laquelle nous participons a consisté d'abord à réaliser un état des lieux sexué de la situation des 422 personnes licenciées par Doux, dans le Morbihan, fin 2012. Ensuite, nous avons proposé un accompagnement complémentaire et collectif à ceux qui n'avaient pas retrouvé d'emploi, un an après leur licenciement. Entre 30 et 40 volontaires, surtout des femmes, ont adhéré à ce programme.

**E & C :** Quelle était la situation des femmes licenciées, leurs particularités ?

**I. G. :** À la fin de leur CSP, en octobre 2013, 36 % des hommes avaient retrouvé un emploi, en CDD ou en CDI, et 23 % des femmes. Cet écart montre qu'il existe une inégalité entre les hommes et les femmes dans les possibilités de se réinsérer professionnellement, et qu'il est nécessaire d'intégrer cette problématique dans les PSE. Quelles sont les caractéristiques des salarié(e)s licencié(e)s, comment les prendre en compte dans les mesures et les méthodes d'accompagnement proposées – par exemple en matière de frais de garde d'enfants pendant les formations ? Quels sont les écarts en termes d'accès à la formation, d'âge, de postes occupés ? Chez Doux, la grande majorité des femmes étaient des ouvrières ou des employées de plus de 50 ans, avec une très forte ancienneté, quand les hommes étaient davantage chefs d'équipe. Or l'accompagnement proposé dans le cadre du CSP était standardisé, indifférencié.

**E & C :** En quoi consistait l'accompagnement que vous avez mis en place ?

**I. G. :** Avec l'appui notamment de deux communautés de communes, nous avons proposé des ateliers et des démarches en groupe centrés sur la construction d'un réseau professionnel et ancré dans le territoire. Cette notion de réseau est moins familière aux femmes qu'aux hommes. Mais, au lieu de les mettre directement en contact avec des employeurs, nous leur avons demandé d'organiser elles-mêmes des visites d'entreprises. Elles ont ainsi rencontré des agences de travail temporaire, des associations, des commerçants... Beaucoup de PME et de TPE, qui forment le tissu économique de la région, avaient été peu démarchées par les ex-salariés via la cellule de reclassement.

**E & C :** Quel bilan tirez-vous de cette expérimentation ?

**I. G. :** Fin mars 2014, 65 % des salariées que nous avons suivies étaient en poste. Cette expérimentation a démontré qu'il était important de produire des données sexuées dans les PSE et le suivi des personnes. Elle a eu aussi des limites : les employées administratives ont davantage adhéré à la démarche que les ouvrières. Par ailleurs, nous n'avons pas pu mettre en œuvre l'un de nos objectifs de départ, qui consistait à les amener vers des métiers dits d'hommes, car nous sommes intervenus trop tard, et nous n'avions pas la main sur cet aspect des choses. Pourtant les stéréotypes perdurent, on a vu des offres "pour homme seulement" proposées en mairie... Même chose dans les PSE : il m'est arrivé de voir le congé parental intégré dans les mesures d'un plan social, ce qui conduit à faire pression sur les femmes pour qu'elles se mettent en retrait du marché du travail pendant trois ans. Encore aujourd'hui, on considère que la perte d'un emploi est moins grave pour une femme que pour un homme.

PROPOS RECUEILLIS PAR É. S.

\* Spécialisé dans l'égalité femmes-hommes.