



L'Observatoire paritaire, prospectif et analytique
des métiers et qualifications **de la Métallurgie**

Identification des conditions d'efficacité des cellules de reclassement au bénéfice des salariés de la Métallurgie

Synthèse – Février 2017



DEAUVILLE
PROSPECTIVE

Mettre en évidence les conditions d'efficacité des cellules de reclassement

Cette étude, confiée à Deauville Prospective vise à mettre en évidence les conditions d'efficacité des cellules de reclassement pour les salariés licenciés par des TPE ou PME de la Métallurgie.

Elle a été réalisée en quatre étapes :

- **Etape 1** : Formalisation d'une étude documentaire sur le reclassement,
- **Etape 2** : Conduite de 54 entretiens avec des acteurs de l'emploi,
- **Etape 3** : Réalisation de monographies et présentation sous forme de synthèses,
- **Etape 4** : Rédaction d'un guide pratique, disponible sur le site www.observatoire-metallurgie.fr.

Les 6 objectifs visés par cette étude sont les suivants :

- **Faire progresser le reclassement des salariés** de la Métallurgie, issue des TPE et PME,
- **Accompagner la mobilité des salariés**, dont le licenciement pour motif économique est envisagé, sur les territoires,
- **Faire un état des lieux des dispositifs et des moyens mis en place** pour accompagner et faciliter la mobilité des salariés des TPE et PME,
- **Identifier les bonnes pratiques** expérimentées en régions, pouvant servir de modèles,
- Déterminer comment les différents outils développés par l'Observatoire paritaire, prospectif et analytique des métiers et qualifications de la Métallurgie peuvent servir la mobilité au sein de la branche,
- **Communiquer sur les bonnes pratiques identifiées** afin de permettre un essaimage au niveau de l'ensemble du territoire.

Les principaux enseignements de cette étude seront présentés en trois temps.

Une cellule de reclassement : c'est quoi ? et pourquoi y avoir recours ?

La définition d'une cellule de reclassement :

Structure mise en place par l'employeur afin de faciliter le reclassement en dehors de l'entreprise d'un salarié dont le licenciement pour motif économique est envisagé. Elle doit s'articuler avec le Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP) et le cas échéant avec le Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Elle doit permettre un accompagnement renforcé et s'appuyer sur une démarche collective reposant sur l'accompagnement individualisé d'un collectif de salariés aux caractéristiques souvent proches. Une cellule de reclassement peut prendre différentes formes, fonctionner sur des modalités variables, etc. Il est donc bon de se poser quelques questions de départ :

Les entreprises TPE-PME de la métallurgie de moins de 1000 salariés, en redressement ou liquidation judiciaire ont la possibilité d'avoir recours à une cellule de reclassement.

Préconisations : Les bonnes questions de départ

Une Cellule de reclassement : Quelle forme ? Quelle composition et quel suivi ? Quelle durée ? Quelle mission ? Quels moyens ?

Une cellule de reclassement : comment ça marche ?

En amont de la décision de licencier : La réussite du reclassement repose en grande partie sur le bon pilotage du temps et en particulier sur l'anticipation de la situation. La GPEC apparaît ainsi comme une approche incontournable.

Préconisations : Développer une culture de l'anticipation pour les TPE et PME...

Le rôle de la branche sur le territoire est à valoriser à ce niveau ainsi que l'accord emploi signé le 23 septembre 2016 qui pose les jalons de mesures concrètes.

PHASE 1 : LA PREPARATION

A la suite de la décision de licencier : Afin de bien préparer un reclassement, cette étude a montré que deux étapes préalables étaient importantes.

Tout d'abord, il est nécessaire de bien appréhender tous les acteurs qui peuvent jouer un rôle dans une situation de reclassement. Ainsi, indépendamment du niveau d'intervention (national ou régional), nous pouvons distinguer trois types d'acteurs avec lesquels l'entreprise qui licencie peut trouver un appui :

Les acteurs « politiques »	- Le législateur, l'État, les partenaires sociaux, la DIRECCTE, le Conseil régional, etc. ;
Les acteurs « relais »	- Les agences nationales (RNCP, ONISEP, ANACT, ...), - Les organismes paritaires (Observatoires des métiers, etc.) ;
Les acteurs « opérationnels »	- Les entreprises (Direction et représentants du personnel) - La branche de la Métallurgie sur le territoire - Pôle Emploi- L'APEC, - L'AFPA, - L'ARACT, - Les OPCA,- Les CCI, ...

Source Charozé (2015)

Lorsque l'Etat n'est pas partie prenante, ces différents points peuvent s'apparenter à une pratique souhaitable.

Préconisations : 1° Liste de critères « a minima »

Préparer un cahier des charges pour choisir son cabinet de reclassement de manière précise et objective en intégrant les points suivants, en référence à la circulaire DGEFP 2007-20 du 17 juillet dont l'Etat est partie prenante :

- L'objectif de la cellule de reclassement,
- Les modalités d'organisation et les moyens matériels et humains à mobiliser,
- L'effectif concerné avec les catégories socioprofessionnelles,
 - Les actions envisagées,
 - La durée de prise en charge,
 - Les modalités de financement du prestataire,
- Les moyens mobilisés et la participation de l'Etat,
 - Le calendrier de mise en œuvre,
 - La mise en œuvre du suivi,
 - Le bilan et contrôle du résultat,
- Les relations entre les différents acteurs,
- Le nombre d'offres d'emploi effectives souhaitées.

Conformément à la circulaire DGEFP du 17 juillet 2007, le socle des prestations de base d'une cellule de reclassement sont au moins les suivantes :



Au regard des investigations terrains réalisées, il apparaît que les critères pour sélectionner une cellule de reclassement ne sont pas suffisamment clairs et détaillés. Afin de bien choisir son cabinet de reclassement, nous formulons les préconisations suivantes :

Préconisations : 2° Liste de critères "enrichie" Vision Synthétique

1. L'expérience du cabinet :

1. En matière de reclassement.
2. En termes de connaissance de la branche et du secteur
3. En termes de connaissance du territoire
4. En termes de budget

2. L'expertise des consultants :

1. Préalable : Le statut des consultants et des profils adaptés.
2. Le fonctionnement interne du cabinet.
3. La disponibilité des consultants sur la durée.
4. Les moyens mis à disposition.
5. La localisation géographique de la cellule de reclassement.

3. La qualité de l'accompagnement

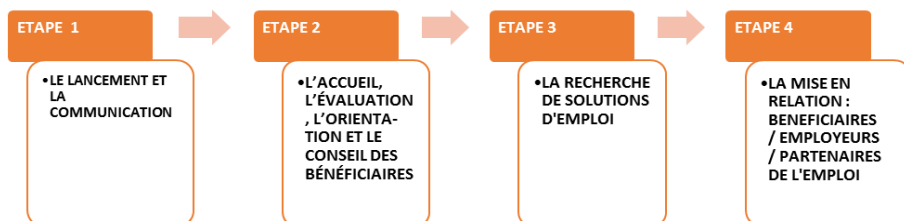
1. La mise en place d'une démarche d'accompagnement structurée
2. La capacité à mettre en place un Projet Professionnel Personnalisé (PPP) clair
 3. Une capacité de mobilisation des acteurs du territoire
 4. Des engagements précis sur le travail de prospection
 5. Un temps d'accompagnement adapté
 6. Une qualité du suivi de gestion

PHASE 2 : LA MISE EN OEUVRE

La réussite d'un reclassement varie en fonction de la qualité de relation établie entre les différents acteurs de l'emploi, au premier rang desquels figure le triptyque :

**ENTREPRISE (DIRECTION ET ORGANISATIONS SYNDICALES),
SALARIES LICENCIES,
CONSULTANTS DE LA CELLULE DE RECLASSEMENT.**

Afin d'assurer le meilleur reclassement possible, nous préconisons une démarche en quatre étapes clés permettant la mise en place effective de la cellule de reclassement et la mise en œuvre d'un travail de qualité :



PHASE 3 : LE BILAN

A l'issue d'une période de reclassement et du fonctionnement d'une cellule dédiée, il convient de faire le bilan. Ce bilan peut être quantitatif et/ou qualitatif.

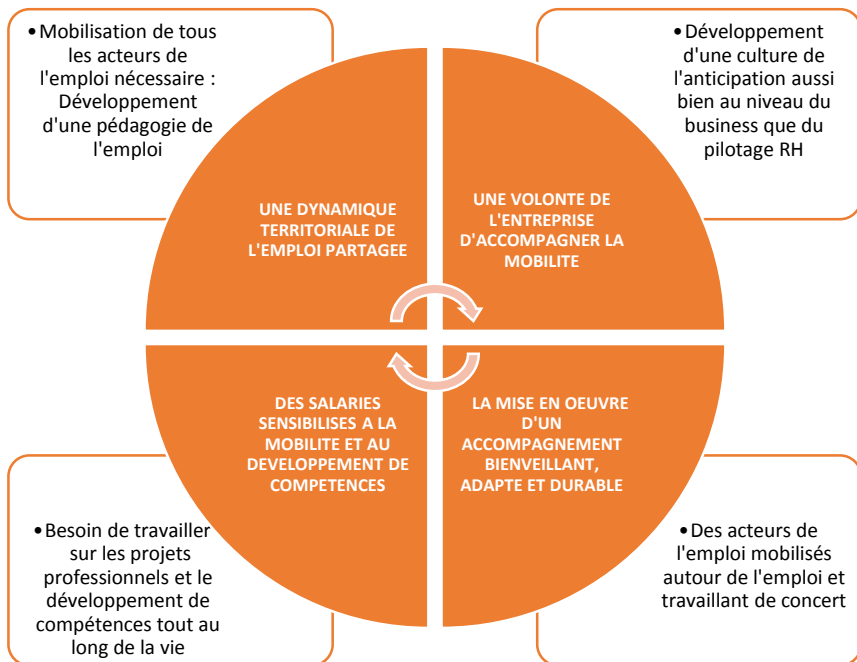
Le bilan quantitatif : Un besoin de faire progresser les indicateurs de mesure du reclassement est apparu au cours de cette étude. Parmi nos préconisations sur les indicateurs à suivre (cf. guide pratique associé), se trouvent notamment le taux d'adhésion effective, le taux « d'implication » des salariés dans le dispositif de reclassement...

Le bilan qualitatif : Au-delà des résultats quantitatifs, il est souhaitable de suivre de manière plus qualitative la suite d'une action de reclassement. La branche pourrait jouer un rôle de veille plus qualitative sur les évolutions de l'emploi sur les territoires. Les cellules de reclassement peuvent aussi continuer à suivre aussi bien les entreprises et les salariés de manière plus informelle. En effet, lors des entretiens, certains cabinets, surtout locaux, ont insisté sur la qualité et le maintien d'une relation pérenne entre tous. Une animation de l'emploi sur les territoires pourrait être un levier à valoriser.

Une cellule de reclassement : oui, mais pour quelle efficacité ?

L'efficacité d'une cellule de reclassement, à la suite de cette étude, semble dépendre de quelques facteurs clés de succès mais également d'une volonté de communiquer.

Quatre principaux facteurs clés de succès



Le besoin de communiquer

Au regard des informations récoltées au cours de cette étude, un effort de communication nous semble indispensable. Nous formulons différentes pistes possibles :

Préconisations : Une communication anticipée

La rédaction de deux livrets :

Livret 1 : Pilotage des licenciements pour les entreprises.

Livret 2 : Bien appréhender son licenciement et assurer son repositionnement professionnel pour les salariés.

Au-delà de ces livrets, en cas de licenciements, la direction de l'entreprise et les représentants du personnel doivent anticiper une communication commune le plus tôt possible et veiller à être à l'écoute des salariés de la manière la plus bienveillante possible.

Préconisations : Un vocabulaire "repensé"

D'une manière générale, le vocabulaire associé au reclassement est à repenser :

Passer de ...Cellule, reclassement, OVE...
à ...Espace, Mobilité, repositionnement professionnel effectif...

Préconisations : Une stratégie globale de communication sur la pédagogie de l'emploi

- Des supports dynamiques sur le site : la diffusion de ce guide pratique et des fiches outils entre autres, avec un vocabulaire repensé.
 - Un livret : Pilotage des licenciements pour les entreprises.
 - Un livret : Bien appréhender son licenciement et assurer son repositionnement professionnel pour les salariés.
 - Un KIT RH pour PME.
 - Un KIT " Mon parcours Professionnel" pour les salariés.
 - Une mise en relation des réflexions sur l'usine du futur avec les problématiques RH.
- Un spot Télé, un MOOC "Travailler dans la métallurgie en développant son employabilité" ou une "Chaine Emploi" sur le positionnement de l'UIMM en matière d'emploi et d'accompagnement des salariés.
- La valorisation de parcours type de salarié, sur le modèle des histoires de vie afin de démontrer que la mobilité est possible.
 - etc.

Pour aller plus loin : Au-delà des attendus spécifiques de cette étude liée aux conditions d'efficacité des cellules de reclassement, qui représentait le scénario d'amélioration, deux autres scénarios se dégagent :

1. Le scénario de la cellule territoriale ou "plate-forme territoriale de mobilité" : il s'agit d'un scénario de développement.

2. Le scénario d'un "reclassement sans cellule" ou d'une vision intégrée d'un parcours professionnel : Il s'agit d'un scénario de rupture valorisant une vision intégrée d'un parcours professionnel.

Retrouvez le rapport complet sur le site internet www.observatoire-metallurgie.fr