



Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotiques ?

De l'après-guerre jusqu'aux années 1980, la France connaît une période de forte croissance économique. Dans ce contexte, les grandes entreprises structurent un marché interne du travail qui peut être défini comme « une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives » (Doeringer et Piore, 1971). Ces entreprises organisent ainsi une forte stabilité de leur main-d'œuvre à laquelle sont offertes des possibilités de promotions largement liées à l'ancienneté (Germe *et al.*, 2003). Généralement protégés des pressions concurrentielles du marché, les salariés se voient proposer des mobilités internes dans le cadre de parcours organisés par l'entreprise. A partir des années 1980, la globalisation et la financiarisation progressives de l'économie tendent à faire pénétrer le marché à l'intérieur de la firme. Dans ce nouveau contexte, les organisations conditionnent leur engagement contractuel à la performance de leurs salariés (Cappelli, 1999). La recherche permanente de flexibilité du travail conduit à appréhender la main-d'œuvre comme une variable susceptible d'être ajustée à l'occasion de restructurations (Beaujolin, 1999).

La littérature managériale formalise les conséquences de cette évolution sur les parcours professionnels des individus en proposant le terme de « carrière nomade ». Ce modèle présente les nouvelles trajectoires comme une succession de mobilités entre des entités au sein desquelles les salariés s'impliquent dans des projets à durée limitée (Cadin, 1997). Ce modèle présuppose la responsabilité du pilotage autonome de leurs parcours par les individus eux-mêmes. Il semble particulièrement adapté à des populations très qualifiées, aux compétences facilement transférables, et motivées par le changement. Pourtant, au sein même de la popu-

RACHEL BEAUJOLIN-BELLET, professeure de gestion des ressources humaines à Reims Management School (rachel.beaujolin@reims-ms.fr).

MYRIAM BOBBIO, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère du Travail (myriam.bobbio@dares.travail.gouv.fr).

YVES MOULIN, maître de conférences en sciences de gestion à l'École de Management de Strasbourg (yves.moulin@urs.u-strasbg.fr).

lation des cadres par exemple, une segmentation s'opère entre les individus à haut potentiel, pour lesquels la progression professionnelle demeure organisée, et les autres membres de l'encadrement, subissant la logique du marché (Palpacuer *et al.*, 2007).

Ces études laissent cependant dans l'ombre le sort des salariés habitués à un emploi stable et qui vivent les restructurations, non pas comme une opportunité de se réapproprier leur avenir professionnel, mais comme une rupture inattendue et involontaire dans leurs parcours. L'objet de cet article est donc d'identifier les conséquences, sur les parcours professionnels de salariés de l'industrie ayant peu connu de mobilités professionnelles, des ruptures subies d'emploi causées par les restructurations. Cette étude pose l'hypothèse que, malgré l'accompagnement réalisé par des intermédiaires de l'emploi publics et privés, les ruptures subies d'emploi vécues par ce segment de main-d'œuvre, qui n'a pas bénéficié de formation continue et travaillant dans des secteurs en crise, conduisent majoritairement à des parcours durablement chaotiques, c'est-à-dire caractérisés par des allers-retours subis entre activité et chômage.

Afin d'éclairer cette interrogation, une étude empirique longitudinale a été menée en deux temps. D'une part, une démarche monographique dans le cadre d'une étude financée par la DARES (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006) a été diligentée afin d'appréhender le travail de deux cellules de reclassement chargées, pendant les dix-huit premiers mois consécutifs au plan social, d'accompagner les salariés licenciés de deux entreprises (*Chaussette* et *Chaussure*), filiales de groupes mondiaux et appartenant à des secteurs industriels en déclin (le textile et le cuir). Impliquées en 2001 dans des restructurations conduisant à la destruction d'un nombre important de postes (respectivement 190 et 526 postes), ces deux entreprises ont été conduites à proposer un accompagnement pour le reclassement d'ouvriers et d'employés ayant antérieurement connu une forte stabilité d'emploi. D'autre part, une étude quantitative a été réalisée à partir de l'analyse des fichiers de l'ANPE (Beaujolin-Bellet et Bobbio, 2009) des salariés inscrits à la suite du licenciement pour motif économique lié aux plans sociaux étudiés (voir encadré en fin d'article). En identifiant les inscriptions au chômage de ces individus (et leurs caractéristiques), une base de données a été constituée, à partir de laquelle des statistiques descriptives, des analyses bivariées et multivariées (logit binaires) ont été produites.

Les cellules de reclassement, dispositifs d'accompagnement des ruptures de parcours

Les dispositifs de reclassement collectif trouvent leur origine à l'orée des années 1980, à l'initiative de quelques grands groupes qui créent en leur sein des entités spécifiques chargées de contribuer au reclassement des salariés licenciés.



Toutefois, le développement de cellules de reclassement mises en œuvre par des prestataires externes à l'entreprise est favorisé par la loi du 27 janvier 1993 (Gallouj, 2008). En disposant que la procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement des salariés s'intégrant au plan social n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, ce texte incite les firmes à organiser une antenne-emploi lors des restructurations pour prouver qu'elles ont rempli leur obligation. L'analyse de l'efficacité du dispositif de reclassement soulève la question du travail des consultants qui nécessite un contrôle formel mais dont l'évaluation reste débattue.

■ Un suivi réalisé par une instance constituée de partenaires aux pouvoirs déséquilibrés

Les prestations de reclassement ne constituent pas une réalité uniforme (Aucouturier *et al.*, 1996 ; Mazade, 2005). Le contrat signé à l'occasion du choix du cabinet permet de définir les moyens mis en œuvre et les honoraires, généralement contingents aux résultats obtenus. Dès l'accord conclu, l'entreprise et le cabinet entrent dans une relation d'agence (au sens de Charreaux, 1987). En d'autres termes, les intérêts des deux parties prenantes peuvent diverger dans un contexte d'asymétrie d'information favorable au prestataire. Dans le cadre de l'accompagnement des ruptures de parcours des salariés, la relation pose d'autant plus le problème du contrôle que le principal (l'entreprise) a peu d'intérêt à mettre en œuvre un système d'incitation de l'agent (le cabinet) puisque ce sont des tiers (les salariés licenciés) qui tirent bénéfice des principaux effets du reclassement¹. En outre, il arrive fréquemment – dans les cas de dépôt de bilan par exemple – que l'administrateur judiciaire se substitue à l'employeur dans la mise en œuvre de la cellule. Enfin, si un suivi par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) est théoriquement prévu, il s'opère à géométrie variable (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006).

Les deux cas de restructurations étudiés ont donné lieu, suite aux négociations avec les représentants du personnel, à la construction d'un système d'incitation et de surveillance partenariale des cellules de reclassement. Le contrôle du travail du prestataire a ainsi été exercé par diverses parties prenantes, c'est-à-dire des représentants des groupes qui avaient un intérêt légitime à la réussite de l'activité (Igalens et Point, 2009 ; Igalens et Vicens, 2008). En effet, des commissions paritaires de suivi ont été instaurées, qui ont réuni non seulement le(s) financeur(s) et le prestataire, mais également des représentants du personnels, et dans

1. Il convient cependant de se garder d'une vision réductrice des intérêts de l'entreprise. Un taux de reclassement élevé lui permet de bénéficier d'un effet d'image interne et externe. Par ailleurs, certains membres de la direction peuvent considérer qu'il est de leur responsabilité morale d'assurer l'outplacement de leurs salariés licenciés : ce fut le cas du directeur de *Chaussette*.

le cas *Chaussure*, dans un contexte de dépôt de bilan favorisant l'implication de la sphère publique, l'inspecteur du travail, le sous-préfet, un représentant de l'ANPE et des élus locaux.

Ces regards croisés sur l'activité de l'antenne-emploi ont d'abord permis d'assurer un suivi au cas par cas des salariés concernés par les plans sociaux. Ils ont ainsi limité les risques d'opportunisme qui auraient pu se matérialiser par un délaissement des populations les plus difficiles à reclasser. En effet, cette tentative de l'écrémage peut s'exercer à travers une gestion ambiguë des offres valables d'emploi (OVE), le cabinet étant généralement considéré comme ayant pris en charge un adhérent à la cellule dès lors qu'il lui a présenté deux ou trois OVE. Une définition volontairement floue peut permettre au cabinet de qualifier d'offres « valables » des propositions d'emplois très éloignées de la situation antérieure du salarié (précarité du contrat, éloignement géographique, rémunération faible...), offres qui tendent à déclencher des refus répétés privant rapidement les stagiaires de leurs droits au reclassement, tout en assurant la rémunération du cabinet. Le suivi partenarial a partiellement endigué les dérives, d'une part en tentant de contrôler la proximité réelle entre les offres faites par le prestataire et la situation antérieure du salarié pris en charge ; d'autre part en discutant la légitimité des refus d'OVE pour éviter une comptabilisation trop systématiquement défavorable aux adhérents les plus éloignés de l'emploi.

La vigilance des parties prenantes a également permis de veiller à la mobilisation de mesures d'accompagnement délicates à mettre en œuvre. L'exemple le plus emblématique est celui de la formation professionnelle, et plus particulièrement des formations longues. En effet, l'utilisation des fonds inscrits à ce titre dans le plan social implique de faire face à deux difficultés : l'identification par les consultants des formations adaptées aux besoins des salariés concernés ; l'inertie de certains acteurs qui ont chacun de bonnes raisons d'éviter la mobilisation de cette solution (anxiété et défiance des salariés, préférence de l'employeur pour une limitation des dépenses...).

Toutefois, les débats au sein des commissions paritaires de suivi n'ont pas toujours permis de produire des résultats tangibles. Pour *Chaussette*, certaines missions d'intérim de moins de six mois ont été comptabilisées comme des offres valables d'emploi, malgré les réticences des mandataires des salariés. Pour *Chaussure*, la faible utilisation des fonds de formation a été rapidement évoquée par les représentants du personnel, ces derniers mentionnant notamment l'insuffisance des niveaux de remboursement des frais annexes (trajet, restauration, hébergement) comme un frein à partir se former. Ces exemples montrent que, malgré la composition paritaire des commissions, les pouvoirs en leurs seins demeurent fondamentalement déséquilibrés (Bruggeman *et al.*, 2002) et ne permettent que partiellement de contrôler et de dynamiser l'efficacité de l'accompagnement des salariés en rupture de parcours.



■ Des critères d'évaluation du reclassement contingents à la position des acteurs

La commission paritaire de suivi pourrait être le lieu privilégié où s'élaborent des critères d'évaluation du travail de la cellule de reclassement, critères alors partagés par tous les partenaires. Or, à la clôture des antennes emploi, les chiffres mis en avant par les diverses parties prenantes des deux entreprises étudiées divergent singulièrement.

Ainsi, le prestataire produit un « taux de solutions identifiées » (94 % pour *Chaussette* ; 72 % pour *Chaussure*) qui correspond au travail de prise en charge des salariés réalisé par la cellule. Il inclut donc, outre les situations de réel retour à l'emploi, les « projets de vie » éventuellement mûris avec les consultants (congé parental, déménagement, obtention d'un statut de malade longue durée ou d'inactif...) et les « refus d'offres valables d'emplois ». Ce taux élevé, qui dépasse ou avoisine les engagements contractuels (80 % de solutions à l'extinction de l'antenne emploi), fait l'objet d'une communication médiatique positive des cocontractants : le cabinet affiche des résultats propres à maintenir sa réputation ; la direction de l'entreprise met en avant ses qualités d'employeur responsable.

Les pouvoirs publics considèrent un « taux de reclassement » (62,5 % pour *Chaussette* et 50,7 % pour *Chaussure*) qui incorpore les contrats à durée indéterminée, les contrats précaires de plus de six mois (CDD et intérim) ainsi que les créations d'entreprises et les formations longues. Ce calcul se focalise sur les situations de retour à l'activité, la formation longue étant considérée comme un détour dynamisant l'employabilité.

Enfin, les représentants des salariés se réfèrent principalement au nombre de stagiaires de la cellule ayant signé un CDI avant la clôture de l'antenne emploi (34,7 % pour *Chaussette* ; 29,3 % pour *Chaussure*). En cela, ils fondent leur appréciation sur le nombre de solutions qu'ils estiment durables, c'est-à-dire propres à permettre de renouer avec un parcours professionnel linéaire, la rupture d'emploi liée au plan social n'ayant alors été qu'une parenthèse éprouvante.

Ces contrastes ont produit de vifs débats, notamment à la suite de la présentation des résultats des travaux des cellules à la presse. Cependant, confrontés aux chiffres produits par la DARES (Bobbio, 2005), le taux de reclassements de *Chaussure* est aligné sur le taux national moyen² (50,6 %) et celui de *Chaussette* l'excède nettement. Ces controverses reposent probablement sur des effets de position : les directions et les prestataires ont tendance à percevoir les parcours professionnels sous l'angle d'une succession d'activités ponctuée de périodes inactives alors que les partenaires sociaux en ont une représentation plus linéaire.

2. Ce taux de reclassement prend en compte les solutions de reclassement en contrat de travail temporaire ou intérimaire quelle que soit leur durée.

Outre les positions divergentes sur les solutions identifiées et donc sur la mesure du reclassement, qui révèlent des conventions d'évaluation hétérogènes renvoyant aux logiques de chaque acteur, ces débats posent la question de la pérennité des reclassements réalisés par la cellule.

L'évaluation des effets à moyen terme de la rupture des parcours

Le caractère durable des reclassements peut être partiellement évalué par le traitement des fichiers de l'ANPE, en comparant les situations des salariés concernés à la sortie de la cellule de reclassement et deux ans après. L'analyse montre que l'âge est une variable explicative essentielle de la situation par rapport à l'emploi deux ans après la fin de la cellule.

■ Description des situations de chômage

Une première démarche consiste à rapprocher les résultats diffusés par les cabinets et les données issues des fichiers de l'ANPE concernant les situations déclarées « à la sortie de la cellule ». Malgré la faible comparabilité des échantillons³, force est de constater que le pourcentage des salariés considérés en emploi⁴ à partir des données ANPE (30,6 %) est beaucoup plus proche des taux de placement en CDI (29,2 % pour *Chaussure* et 34,7 % pour *Chaussette*) que des taux de reclassements globaux (50,7 % pour *Chaussure* et 62,5 % pour *Chaussette*). Ces premiers résultats laissent penser que les contrats précaires signés pendant le temps d'accompagnement n'ont finalement été que des solutions de court terme et non des tremplins vers d'autres emplois (courts ou durables). D'une façon générale, ils permettent d'éclairer les doutes émis par les représentants du personnel sur le caractère durable des « solutions » trouvées.

	<i>A la sortie de la cellule</i>	<i>Deux ans après la fin de la cellule</i>
Demande d'emploi	54,4 %	39 %
Emploi	30,6 %	36,1 %
Inactivité	10,1 %	18,7 %
Autres	4,8 %	6,2 %
TOTAL	100 %	100 %

Tableau 1. Evolution des situations des salariés inscrits dans les deux plans sociaux⁵.

3. Dans le cas *Chaussette*, 57 personnes sur 181 concernées par la cellule de reclassement n'apparaissent pas dans les fichiers ANPE ; de même pour *Chaussure*, 44 personnes sur 478 n'apparaissent pas.
4. L'étude repose sur l'hypothèse forte que les individus non inscrits comme chômeurs sont en emploi.
5. 584 individus licenciés inscrits à l'ANPE. Les individus non inscrits comme chômeurs sont considérés en emploi. La situation « autres » correspond à des formations, des décès, des radiations, ou d'autres cas.



L'étude de l'évolution des situations des salariés concernés révèle une diminution de plus de quinze points de pourcentage des personnes inscrites à l'ANPE entre la sortie de la cellule de reclassement et les deux années subséquentes (tableau 1). Toutefois, ce recul des situations de chômage ne débouche que partiellement vers un retour à l'emploi, une partie des personnes se retirant du marché du travail. Enfin, si des différences mineures existent entre les deux plans sociaux en début de période (par exemple, nombre de demandeurs d'emplois légèrement supérieur pour *Chaussette* que pour *Chaussure*), elles s'estompent presque totalement à la fin de la période, laissant penser que d'autres facteurs que ceux ayant trait à la qualité du plan social peuvent être à l'œuvre.

		<i>Deux ans après la fin de la cellule</i>				
		Demande d'emploi	Emploi	Inactivité	Autres	Total
<i>à la sortie de la cellule</i>	Demande d'emploi	48 %	31 %	15 %	6 %	100 %
	Emploi	34 %	58 %	6 %	3 %	100 %
	Inactivité	8 %	3 %	85 %	3 %	100 %
	Autres	32 %	25 %	7 %	36 %	100 %

Tableau 2. Situation deux ans après la sortie de la cellule en fonction de la situation à la sortie de la cellule pour les deux plans sociaux.

Une lecture longitudinale montre que près de la moitié des personnes inscrites à l'ANPE à la fin de la cellule le sont aussi deux ans après, et que 57 % des personnes considérées en emploi en début de période le sont également deux ans après (tableau 2). Réciproquement, la part des individus basculant du chômage à l'emploi ou de l'emploi au chômage au cours de l'intervalle séparant les deux points d'observation s'élève environ à un tiers dans les deux cas. Là encore, les différences entre les deux plans sociaux sont trop faibles pour appeler une analyse spécifique.

La perspective longitudinale permet de mettre en exergue quatre trajectoires : chômage-chômage (26 % des personnes), chômage-emploi (17 %), emploi-chômage (10 %), emploi-emploi (18 %). Au total, les personnes pour lesquelles la rupture de parcours causée par le plan social n'aura été qu'une parenthèse refermée par l'acquisition d'un emploi stable, représentent probablement moins de 10 % de la population étudiée (une seule inscription à l'ANPE sur la période étudiée, et une durée d'inscription inférieure à 3 mois). Les autres se distribuent entre un chômage persistant et un parcours chaotique. D'une part, sur la période d'étude, 38 % des salariés peuvent être considérés comme des demandeurs d'emploi de longue durée, à savoir avec une période consécutive d'inscription sur les listes de l'ANPE de plus d'un an. Un individu sur cinq connaît une période d'ins-

cription de plus de deux ans. D'autre part, près de la moitié de ceux qui sont en emploi à la fin de la période ont été inscrits au chômage au moins deux fois. Ces différents éléments témoignent bien d'une forte instabilité des situations d'emploi.

Ces résultats confirment ceux produits par une étude des travaux des cellules de reclassement situées dans trois zones géographiques sur la période 2002-2003 : « Sauf exceptions notables, suite à un licenciement économique, les transitions ne s'effectuent pas majoritairement vers un nouvel emploi stable au terme de l'accompagnement » (Bruggeman *et al.*, 2004). Ils peuvent encore être mis en regard de l'analyse des trajectoires sur vingt ans d'ouvriers licenciés de deux entreprises de secteurs industriels au début des années 1980 : les licenciements ont débouché sur une déstabilisation professionnelle de longue durée, près de 40 % de salariés n'ayant jamais retrouvé un emploi (Trotzler, 2005).

■ L'âge, principale variable explicative des impacts sur les parcours professionnels

84

L'étude des parcours permet également d'analyser les caractéristiques individuelles des personnes identifiées dans les quatre trajectoires formalisées. Ainsi, parmi les personnes inscrites dans la trajectoire emploi-emploi, sont surreprésentés les individus célibataires (40 % contre 24% pour l'ensemble) cherchant un emploi à temps plein (81 % contre 69 %) dans un métier éloigné de leur métier d'origine et âgés de moins de 30 ans (29 % contre 17 %). Au contraire, les personnes âgées de plus de 50 ans sont fortement sous-représentées au sein de cette trajectoire (3 % contre 29 %). De même, parmi les personnes constituant la trajectoire conduisant du chômage vers l'emploi, on note une surreprésentation des individus âgés de moins de 40 ans (56 % contre 45 %), cherchant un emploi à temps plein (82 % contre 69 %) hors de leur métier d'origine. En revanche, la trajectoire chômage-chômage rassemble relativement plus d'individus âgés de plus de 40 ans (69 % contre 55 %), à la recherche d'un travail à temps partiel (27 % contre 19 %).

L'analyse multivariée (modèle logit binaire) fait apparaître l'âge comme une variable explicative fortement significative. Plus précisément, la probabilité d'être inscrit à l'ANPE deux ans après la fin de la cellule de reclassement est, toutes choses égales par ailleurs, dix fois plus importante pour les salariés âgés de 50 ans et plus que pour ceux de moins de 30 ans. L'étude menée auprès des salariés de *Moulinex* deux ans après leurs licenciements met en évidence cette même variable comme explicative de la probabilité de retour à l'emploi (Roupnel-Fuentes, 2007).

En outre, la probabilité d'être toujours inscrit à l'ANPE deux ans après la fin de la cellule de reclassement est liée au type d'emploi recherché. Le salarié qui a



recherché un métier strictement dans les industries des matériaux souples a eu sept fois plus de risques d'être inscrit à l'ANPE que les autres. Le secteur « matériaux souples » correspond au textile, à l'habillement et au cuir, et donc aux métiers occupés précédemment par les demandeurs, pour lesquels ils avaient une longue expérience, mais qui sont en forte décroissance. En revanche, si le salarié a recherché dans le transport et la logistique, ce risque diminue de moitié par rapport aux autres catégories professionnelles. Par ailleurs, les salariés qui se sont inscrits pour la première fois à l'ANPE avant la fin de la cellule de reclassement diminuent de moitié la probabilité de se retrouver encore inscrits deux ans après. Le versant qualitatif de l'étude permet d'éclairer les mécanismes conduisant à faire apparaître l'âge comme variable explicative dans les modèles économétriques. Ainsi, les individus ayant dépassé 50 ans tendent à considérer qu'après un licenciement à cette époque de la vie, il est inutile de chercher un emploi. Cette représentation repose principalement sur deux arguments témoignant de la puissance d'une « mécanique usuelle du tri des travailleurs “redondants” » (Gazier, 2005) dans laquelle sont pris les différents acteurs :

- d'une part, la légitimité perçue de cesser toute activité pour accéder à un repos succédant à de nombreuses années d'un labeur pénible. Ce « sentiment de fin de vie professionnelle » s'explique très largement par une pratique systématique de proposition de départs précoces en préretraites (Cerdin *et al.*, 2003) qui, jusqu'au milieu des années 1990, a fait l'objet d'un « consensus social paradoxal » entre les différents acteurs des restructurations (Besson et Hen, 2009) ;
- d'autre part, la confrontation à l'expérience (propre ou d'autrui) d'une réelle difficulté à retrouver un emploi. Certains ex-salariés âgés tentent dans un premier temps d'en chercher un puis, face aux fins de non-recevoir des employeurs, intériorisent l'impossibilité de retrouver du travail. Lorsqu'ils poursuivent leurs démarches, c'est moins pour obtenir un poste que pour satisfaire aux conditions d'attribution de l'indemnité chômage, jeu de faux-semblant déjà décrit dans d'autres études (Demazière, 2002).

Conclusion

La finalité de cet article était d'identifier les conséquences des ruptures d'emploi causées par les restructurations, sur les parcours professionnels de salariés de l'industrie. L'étude a d'abord montré que l'efficacité à court terme de la prestation des intermédiaires privés de l'emploi était liée à un facteur principal : le contrôle du travail du cabinet par le biais d'une commission de suivi composée de diverses parties prenantes qui veillent à la qualité des offres d'emplois proposées et à l'utilisation des mesures d'accompagnement difficiles à mettre en œuvre, telle la formation. Les discussions entre les parties prenantes des résultats du reclassement affichés par le cabinet à la fin de la cellule illustrent deux posi-

tions contrastées : celle des représentants des salariés qui attendent des solutions de reclassement durables conduisant à un parcours professionnel à nouveau linéaire ; celle du cabinet de reclassement qui met en avant l'inscription des personnes accompagnées dans une nouvelle mission, éventuellement ponctuelle, mais vue selon les termes d'un consultant, comme « le prélude à la future prise en charge par l'individu de la responsabilité de son parcours ».

Le rapprochement de ces résultats avec les données fournies par le fichier des personnes inscrites à l'ANPE montre que, dans des cas de restructurations lourdes au sein d'industries traditionnelles concernant des salariés ayant été l'objet de pratiques de gestion de l'ordre de la fixation de main-d'œuvre, les reclassements non seulement ne sont pas pérennes, mais ils ne constituent pas non plus un levier de dynamisation des parcours conduisant à des missions longues. Comme le laissait prévoir l'hypothèse émise à l'orée de cette étude, les ruptures subies d'emploi dans le cadre de restructurations accompagnées de plans sociaux conduisent majoritairement les populations étudiées vers des parcours professionnels durablement chaotiques. Cette réalité est d'autant plus criante pour les salariés les plus âgés.

Les résultats obtenus souffrent cependant de plusieurs limites. D'une part, l'étude qualitative ne repose que sur deux cas, ce qui obère toute possibilité de généralisation des résultats. D'autre part, le rapprochement des données issues des cellules avec celles provenant des fichiers de l'ANPE est problématique puisqu'il ne recouvre pas complètement les mêmes populations. De plus, l'étude de ces fichiers repose sur l'hypothèse forte que les personnes qui ne sont pas inscrites comme chômeurs sont en emploi. Ces résultats sont néanmoins emblématiques de configurations où les salariés sont licenciés dans le cadre de restructurations lourdes d'industries en déclin et sont marqués par un effondrement de l'employabilité collective (Gazier, 2007).

Les constats issus de cette étude plaident en faveur de l'élaboration d'un dispositif de suivi et d'évaluation des parcours des salariés licenciés, dispositif qui, malgré les appels antérieurs (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004 ; Cornolti *et al.*, 2001), demeure partiel et parcellaire. En l'absence d'évaluation formalisée et a fortiori partagée, les pratiques de reclassement restent opaques, contribuant à alimenter la méfiance des salariés à leur égard, annihilant ainsi toute possibilité d'apprentissage collectif quant aux modalités de pilotage de tels dispositifs. ♦



Bibliographie

- AUBERT, J.-P. ; BEAUJOLIN-BELLET, R. 2004. « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation ». *Travail et emploi*. N° 100.
- AUCOUTURIER, A.-L. ; BERTRAND, H. ; VERMEL, N. 1996. *Les cellules de reclassement : à quoi servent-elles ?* Paris, La Documentation française.
- BEAUJOLIN, R. 1999. *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Paris, Grasset-Le Monde.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. ; CORNOLTI, C. ; KERBOUC'H, J.-Y. ; KUHN, A. ; MOULIN, Y. 2006. *Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation*. DARES, document d'études, n° 119.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. ; BOBBIO, M. 2009. « 2002-2005, la trajectoire de salariés licenciés dans le cadre de deux plans de sauvegarde de l'emploi ». *DARES, Premières synthèses* (à paraître).
- BESSON, D. ; HEN, S. 2009. « Les stratégies d'acteurs face aux préretraites en entreprise : une étude de terrain ». *Dans* : S. Bellini ; J.-Y. Duyck. *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*. Paris, Vuibert-AGRH, p. 45-62.
- BOBBIO, M. 2005. « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 ». *DARES, Premières informations/Premières synthèses*. N° 19-2.
- BRUGGEMAN, F. ; LAPOTRE, M. ; PAUCARD, D. ; THOBOIS, P. 2002. *Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés. Etudes de 12 cas*. DARES, document d'étude, juin.
- BRUGGEMAN, F. ; PAUCARD, D. ; TÜCHSZIRER, C. 2004. *Privé-public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*. Rapport AEDX-IRES.
- CADIN, L. 1997. « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? ». *Dans* : P. Besson (dir. publ.). *Dehors dedans, les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris, Vuibert, p. 65-95.
- CAPPELLI, P. 1999. *The New Deal at Work. Managing the Market-driven Workforce*. Londres, Harvard Business School Press.
- CERDIN, J.-L. ; MARBOT, E. ; PERETTI, J.-M. 2003. « Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle ». *Revue de gestion des ressources humaines*. N° 47, p. 14-28.
- CHARREAUX, G. 1987. « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature ». *Dans* : G. Koenig (dir. publ.). *Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris, Economica.
- CORNOLTI, C. ; MOULIN, Y. ; SCHMIDT, G. 2001. « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas ». *Dans* : G. Schmidt (dir. publ.). *La gestion des sureffectifs*. Paris, Economica.
- DEMAZIÈRE, D. 2002. « Chômeurs âgés et chômeurs "trop vieux", articulation des catégories gestionnaires et interprétatives ». *Sociétés contemporaines*. N° 48, p. 109-130.
- DOERINGER, P.-B. ; PIORE, M.-J. 1971. *International Labour Markets and Manpower Analysis*. Heath, Lexington Books.
- GALLOUJ, C. 2008. *Les agences privées de l'emploi : conseil, intérim et outplacement*. Paris, L'Harmattan.

- GAZIER, B. 2005. *Accompagnement par des politiques actives et passives de l'emploi des restructurations dues à la mondialisation. Rapport de cadrage*. Colloque France-BIT, « L'internationalisation de l'emploi : un défi pour une mondialisation plus juste ? », Annecy, 11 et 12 avril.
- GAZIER, B. 2007. « Les restructurations : des jalons vers une gestion transitionnelle ». *Dans* : J. Allouche ; J. Freiche (dir. publ.). *Restructurations d'entreprise : regards croisés*. Paris, Vuibert, p. 277-289.
- IGALENS, J. ; POINT, S. 2009. *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris, Dunod.
- IGALENS, J. ; VICENS, C. 2008. « Contribution de la théorie des parties prenantes à une approche descriptive et normative des restructurations ». *Dans* : R. Beaujolin-Bellet ; G. Schmidt (dir. publ.). *Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action*. Paris, Vuibert-AGRH, p. 103-122.
- MAZADE, O. 2005. « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord ». *Revue de l'IRE*. N° 47, p. 195-214.
- PALPACUER, F. ; SEIGNOUR, A. ; VERCHER, C. 2007. *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*. Paris, La Découverte.
- ROUPNEL-FUENTES, M. 2007. *Une rupture totale : le licenciement massif des salariés de Moulinex*. Paris, EHESS, thèse de doctorat en sociologie.
- TROTZIER, C. 2005. « Vingt ans de trajectoire après un licenciement collectif : ouvrières et ouvriers » *Revue économique*. Vol. 56, n° 2, p. 257-276.



Annexe : Présentation de l'étude et méthodologie

L'étude visait une exploration approfondie de processus de restructurations, afin d'apporter des éléments d'analyse sur les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations en France (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006). Deux monographies portant sur des restructurations d'entreprises ont été réalisées. Pour compléter cette analyse et étudier le parcours des salariés ayant vécu la restructuration, le fichier des demandeurs d'emploi de l'ANPE a été mobilisé.

Dans le cas *Chaussette*, 189 personnes sont concernées par le plan social. Les noms de 163 salariés nous ont été fournis pour l'identification dans le fichier ANPE. 106 salariés ont été retrouvés dans les fichiers de l'agence, 57 personnes n'apparaissant donc pas (35 %). L'étude monographique, de son côté, fait état de 181 personnes potentiellement concernées par la cellule de reclassement, et de 144 personnes adhérentes à la cellule. Finalement, les résultats en fin de cellule sont fournis pour 136 d'entre eux.

Dans le cas *Chausserie*, 526 personnes sont concernées par le plan social. Les noms des 522 salariés nous ont été fournis pour l'identification dans le fichier ANPE. 478 salariés ont été retrouvés dans les fichiers de l'agence, 44 personnes n'apparaissant donc pas (8 %). L'étude monographique, de son côté, fait état de 434 personnes potentiellement concernées par la cellule de reclassement et de 349 personnes adhérentes à la cellule. Finalement, les résultats en fin de cellule sont fournis pour l'ensemble d'entre eux.

Les deux plans de sauvegarde de l'emploi se sont déroulés en même temps, et l'étude porte sur une période allant de janvier 2002 (ouverture des cellules de reclassement) à août 2005. Cette période recouvre une durée des cellules de reclassement de 18 mois et une période de deux ans après la fin des cellules.

Les demandeurs d'emploi étudiés cherchent un emploi à temps plein (catégorie 1), à temps partiel (catégorie 2) à durée déterminée (catégorie 3) hors pratique de l'activité réduite. Sont également étudiés les demandeurs exerçant une activité occasionnelle ou réduite au cours du mois, d'une durée de plus 78 heures, respectivement catégories 6, 7 et 8. Les demandeurs en catégorie 4 (personnes sans emploi, non disponibles en raison d'un stage, d'une formation, de la maladie, etc.) sont pris en compte pour étudier le retrait d'activité et la formation.

