

LES CELLULES DE RECLASSEMENT AU SEIN DES PLANS DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI : UNE REGULATION SOCIALE DETERMINANTE

Claude FABRE,

Maître de Conférences à l'Université de Montpellier 2,
Centre de Recherche en Gestion des ORganisations (CREGOR) – Groupe ORHA
MRM – EA731

Isabelle BORIES-AZEAU

Professeure associée Université Montpellier 1
Centre de Recherche en Gestion des ORganisations (CREGOR) – Groupe ORHA
MRM – EA731

Philippe CHAPPELLIER

Maître de Conférences à l'Université de Montpellier 2,
Centre de Recherche en Gestion des ORganisations (CREGOR) – Groupe COST
MRM – EA731

Anne LOUBES,

Maître de Conférences - IAE de Montpellier
MRM – CREGOR Université Montpellier 2
CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier

LES CELLULES DE RECLASSEMENT AU SEIN DES PLANS DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI : UNE REGULATION SOCIALE DETERMINANTE

Résumé

Décriées par les uns, défendues par les autres, les cellules de reclassement sont le dispositif-phare des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), mis en œuvre en cas de grand licenciement pour motif économique. Même si elles ne concernent qu'une très faible part des personnes qui perdent leur emploi, elles cristallisent les tensions entourant les restructurations et posent la question des dispositifs à mettre en œuvre pour accompagner de façon efficace et acceptable les transitions professionnelles. Pour autant, elles restent peu évaluées en tant que telles, les études qualitatives sont rares, et elles sont peu « partagées » parmi les différentes parties prenantes. La réflexion proposée s'appuie sur les résultats d'une étude sur trois PSE, dans le cadre d'une convention avec la DRTE-FP du Languedoc-Roussillon. Elle montre que l'acceptabilité et l'efficacité des cellules de reclassement ne dépendent pas seulement des compétences et des moyens engagés, mais reposent en grande partie sur les régulations sociales qui s'opèrent autour du PSE. L'émergence d'un acteur collectif, lors de l'élaboration du PSE, et sa non-désagrégation lors de la mise en œuvre des reclassements, doivent être des priorités. Une régulation sociale élargie et paritaire doit être favorisée durant toutes les phases du processus qui caractérisent un PSE, à la fois en interne, dans les relations entre direction et représentants du personnel, et en externe, au niveau du territoire. La régulation sociale des restructurations est aussi territoriale : l'implication, le soutien, et la coordination des acteurs locaux, et la présence d'acteurs-tiers capables de jouer un rôle d'interface ou d'arbitre parmi les parties prenantes apparaissent clairement comme des facteurs décisifs.

Introduction

« *Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés licenciés sans garantie de retour vers l'emploi stable* ». Le titre de l'article de Bobbio (2006₂) résume bien l'enjeu de ces dispositifs. Structures-phares des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), les cellules de reclassement doivent aider les salariés licenciés pour motif économique à bâtir un projet professionnel et trouver un emploi. Bien que concernant une faible part des personnes perdant leur emploi¹, elles forment la clé de voûte du système français d'accompagnement des licenciements. Malgré leurs enjeux, ces dispositifs sont peu évalués. Seules les cellules financées ou co-financées par l'Etat sont suivies, les études contextuelles et le partage des expériences sont rares. S'appuyant sur l'étude de trois PSE², cet article est focalisé les cellules de reclassement. Les questions de départ sont pragmatiques. *Quels sont les facteurs endogènes et exogènes de réussite ou d'échec de ces dispositifs ? Sous quelles conditions peuvent-ils produire des résultats acceptables et efficaces socialement ?* Outre les moyens et compétences engagés, nous pensons que leurs résultats dépendent des régulations sociales à l'œuvre, lors de l'élaboration, puis de la mise en œuvre des PSE, d'une part en interne, entre direction de l'entreprise, représentants du personnel et salariés, et d'autre part en externe, entre acteurs de l'entreprise et acteurs du territoire. Les jeux d'acteurs y occupent une place centrale (Beaujolin et Moulin, 2007 ; Aubert et Beaujolin, 2004) et conditionnent l'acceptabilité et l'efficacité des dispositifs d'accompagnement élaborés et mis en œuvre. Pour comprendre les compromis, principes d'actions, et ajustements construits par les parties prenantes, les conditions de leur émergence et de leur maintien, nous nous fondons sur la théorie de l'action collective, en particulier la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997). La première partie questionne l'évaluation des cellules de reclassement, dispositifs d'accompagnement individuels construits collectivement, et fait un bilan des travaux antérieurs sur leurs résultats. La seconde partie met en lumière, à partir des cas étudiés, le rôle de la régulation sociale dans la construction du PSE et la mise en œuvre des cellules de reclassement.

1. Les cellules de reclassement : une place centrale dans les PSE, une efficacité controversée

Après avoir situé les cellules de reclassement dans les PSE et le système d'accompagnement des restructurations (1.1.), nous analysons leurs résultats au vu de la littérature. La rareté des études révèle la difficulté à évaluer ces dispositifs, aux enjeux contradictoires. Mais elles convergent sur leurs limites et la variabilité de leurs effets (1.2.). Dans un contexte difficile, comment construire un dispositif de reclassement acceptable et efficace ? Nous préciserons nos hypothèses de travail (1.3.).

¹ En France, seules 2% des sorties d'emploi sont liées aux licenciements économiques contre 16% pour les démissions, et 50% pour les fins de CDD (Cahuc, 2003).

² Fabre et al. (2006), *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation*, Rapport d'étude pour la DRTE-FP du Languedoc-Roussillon, août.

1.1. Un dispositif à géométrie variable au cœur des PSE

La loi Aubry du 27 janvier 1993 pose l'essentiel du cadre juridique actuel, donnant une place centrale au droit au reclassement dans le système français d'accompagnement social des restructurations. Depuis 2005, tous les salariés visés par un licenciement économique doivent se voir proposer l'adhésion à une convention de reclassement personnalisé (CRP)³. En cas de « grand » licenciement, les obligations de l'employeur sont plus fortes. C'est dans les PSE que s'inscrivent les cellules de reclassement étudiées ici. Sont concernées les entreprises de 50 salariés et plus projetant le licenciement pour motif économique de 10 salariés et plus sur une même période de 30 jours. Elles doivent établir un PSE « *pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre* » et intégrer « *un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité* »⁴, sous peine de nullité⁵. Outre le reclassement externe, le PSE peut prévoir des reclassements internes, la création d'activités nouvelles, le soutien des salariés à la création ou la reprise d'activités, des actions de formation, de V.A.E., ou de reconversion, et des mesures de réduction-aménagement du temps de travail. D'autres mesures comme les indemnités de licenciement, les allocations temporaires ou les mesures d'âge peuvent les compléter. Ces obligations sont la contrepartie de la liberté de décision de l'employeur en matière d'emploi, et traduisent la volonté de l'Etat d' « *impliquer les entreprises dans les politiques de conversion de leur personnel* » (Tuchszirer, 2004) et de réduire la prise en charge collective de ces transitions.

La procédure d'information-consultation des représentants du personnel (RP), qui comprend deux réunions au moins, est une étape-clé : l'employeur doit consulter le comité d'entreprise sur le projet de restructuration (Art. 2323-15 du Code du Travail), sur celui de licenciement (Art. 1233-31) et sur le PSE proprement dit (Art. 1233-32). Il doit informer le CE et l'Administration du Travail sur la restructuration projetée, ses motifs, ses impacts sociaux (nombre de licenciements, catégories concernées, critères d'ordre...), le calendrier prévisionnel des licenciements, et les mesures prévues dans le PSE. Les salariés disposent d'un droit de regard sur l'opération, et de recours en cas de non-respect de la procédure ou d'insuffisance du PSE. Cette procédure, encadrée par la DDTE-FP, doit aussi permettre aux salariés, éventuellement assistés par un expert-comptable, de faire évoluer le projet de licenciement et le PSE. Via leurs représentants, ils peuvent participer à l'élaboration et à la mise en place du dispositif de reclassement interne et externe. Selon Paucard et al (2006) « *ces parties prenantes sont simultanément désignées comme victimes et comme acteurs de la défense de leurs intérêts et de la maîtrise de leur destin face à l'opération envisagée* ».

³ Pris en charge par le Service Public de l'Emploi, le dispositif comporte « *des actions de soutien psychologique, d'orientation, d'accompagnement, d'évaluation des compétences professionnelles et de formation destinées à favoriser son reclassement* ».

⁴ Art. L.1233-61 du Code du Travail

⁵ D'ailleurs, « *le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que dès lors que tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés* » et que le reclassement dans l'entreprise ou dans le groupe est impossible.

Si l'évitement des licenciements est à rechercher, l'accompagnement des départs prévaut. Dans une autre étude sur 29 PSE (Fabre et al., 2006), nous montrons que la restructuration entraîne un départ de l'entreprise (avec aide au reclassement externe) pour plus de 80% des salariés affectés, seuls 15% étant concernés par les mutations internes. La cellule de reclassement est donc le dispositif central des PSE. Souvent animée par un prestataire mandaté par l'employeur et/ou par l'Etat, matérialisée par un lieu (local mis à disposition par l'entreprise, une collectivité, ou le consultant), ou plusieurs, elle est chargée d'accompagner les personnes qui y adhèrent (c'est un point-clé de leur fonctionnement) pour les aider à bâtir un projet professionnel et se reclasser. Elle repose ainsi sur une délégation de compétences (Mazade, 2004) et de responsabilités (Bruggeman, 2005) appelant une gouvernance appropriée et s'inscrit dans un dispositif à géométrie variable selon la situation et la taille de l'entreprise : le financement, le pilotage du dispositif et le statut des adhérents varient :

Tableau 1. L'insertion de la cellule de reclassement dans le dispositif d'accompagnement

	Entreprise ou groupe > 1000 salariés « in bonis »	Entreprise ou groupe < 1000 salariés « in bonis »	Entreprise ou groupe en redressement ou en liquidation
Obligations de l'employeur en matière de reclassement	Elaborer un PSE comportant un plan de reclassement Proposer un congé de reclassement aux salariés licenciés	Proposer l'adhésion à la CRP aux salariés licenciés Elaborer un PSE comportant un plan de reclassement	Proposer l'adhésion à une CRP aux salariés licenciés Elaborer un PSE comportant un plan de reclassement
Cellule de reclassement	Systematique. Intégrée au congé de reclassement	Obligatoire en pratique	Fréquente
Financement	A 100% par l'entreprise (rémunération salariés, rétribution prestataire, moyens matériels...)	Financement possible à 50% par l'Etat (2000€ maximum par bénéficiaire) si convention FNE	Financement à 100% par l'Etat (2000€ maximum bénéficiaire) si convention FNE
Durée de l'aide au reclassement	<u>Cellule de reclassement</u> : 12 mois en moyenne, parfois moins, parfois beaucoup plus <u>Congé de reclassement</u> : Entre 4 et 9 mois	<u>Cellule de reclassement</u> : Si co-financement de l'Etat, durée de 12 mois maximum + 6 à titre exceptionnel <u>Congé de conversion</u> ⁶ De 4 à 10 mois	<u>Cellule de reclassement</u> : 12 mois maximum + éventuellement 6 mois Pas de congé de conversion ni de congé de reclassement
Statut de l'adhérent	Salarié, jusqu'au terme du congé de reclassement. Ensuite pris en charge par le Service Public de l'Emploi	Stagiaire de la formation professionnelle si CRP, sinon demandeur d'emploi. Suivi par la cellule et par le Service Public de l'Emploi	Stagiaire de la formation professionnelle si CRP, sinon demandeur d'emploi. Suivi par la cellule et par le Service Public de l'Emploi
Droits de l'adhérent	Droits au chômage intacts à l'issue du congé	Droits au chômage réduits de la durée de l'adhésion	Droits au chômage réduits de la durée de l'adhésion

En résultent des inégalités de moyens et de dispositifs accessibles. S'y ajoutent les écarts liés aux indemnités perçues⁷, au caractère volontaire ou forcé des licenciements⁸, et au contexte émotionnel de l'annonce des licenciements et du PSE.

⁶ Dispositif exceptionnel, il se rapproche du congé de reclassement : le salarié perçoit une allocation pendant la durée du congé, son contrat est suspendu. Il est co-financé si une convention est conclue.

⁷ Limitées aux minima légaux ou conventionnels en cas de RJ ou LJ, elles vont au-delà dans les entreprises in bonis.

⁸ Dans les entreprises et groupes in bonis, les départs sont parfois organisés sur la base du volontariat.

1.2. Une évaluation complexe, des résultats plutôt décevants mais contingents

Vu les risques transitionnels (Auer et Gazier, 2006 ; Margolis, 2002), l'évaluation des dispositifs d'accompagnement des restructurations comporte des enjeux évidents, renforcés par l'explosion du nombre de PSE depuis 2008. Deux visions s'opposent en France sur la prise en charge (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007) : l'une prône la suppression de l'encadrement juridique, la simple taxation des entreprises et l'externalisation du reclassement ; pour l'autre, la concertation instaurée par le droit du travail peut produire « *des solutions économiquement viables et socialement acceptables* ». Nous nous situons clairement dans le second parti pris.

Une évaluation problématique. La diversité des parties prenantes (bénéficiaires, employeur, DDTE-FP, cabinets prestataires...) crée des divergences sur les attentes à l'égard des cellules de reclassement. Pour Aucouturier et al. (1995), « *l'animateur oscille entre [des] déterminants multiples et largement contradictoires car le rendement qu'on attend de lui n'est pas toujours compatible avec le souci qu'il doit avoir d'accompagner, de soutenir, de stimuler, d'aider et d'orienter des personnes qui ont à accomplir un travail souvent énorme et éprouvant pour elles-mêmes* ». La philosophie des prestataires, leurs morales professionnelles (Mazade, 2004) et les priorités des financeurs sont variables. Pour Aucouturier et al. (1995), « *les différences dans les principes et les critères d'évaluation reflètent d'abord des différences de position et d'objectifs, donc de normes de référence* ». Les moyens et démarches adoptés dépendent des missions : « *paix sociale, reclassement, optimisation individuelle ou optimisation des moyens utilisés* »... Cahiers des charges et prestations se standardisent, mais le marché du reclassement reste peu balisé, les méthodes d'accompagnement et les indicateurs de résultats hétérogènes. Privilégier l'adhésion aux dispositifs ou le taux de reclassement n'a pas le même sens, et la mesure des résultats fait débat :

- *Quand considère-t-on un salarié comme reclassé ?* En général, lorsqu'il a retrouvé un CDI ou un CDD de plus de 6 mois, ou créé une entreprise. Mais certains bilans incluent les CDD de courte durée, les contrats d'intérim, et les formations professionnelles.
- *De quelle population parle-t-on : l'ensemble des salariés licenciés, les seules personnes prises en charge, ou les personnes suivies jusqu'au terme de la cellule ?* Le taux de reclassement n'a pas la même signification selon les bases choisies.
- *Le but est-il « le reclassement à tout prix » ?* Pour Aucouturier et al. (1995), « *pour la majorité des cabinets, la manifestation de la réussite, la mesure du succès, son évaluation, peuvent être exprimées idéalement ainsi : un reclassement réussi est un projet abouti* ». Plusieurs consultants rencontrés estiment qu'ils doivent accompagner les transitions professionnelles au sens large. Les résultats sont alors mesurés en *offres valables d'emplois (OVE) proposées*, au regard du projet du candidat, ou en *taux de solutions identifiées* incluant diverses situations (formation, reconversion, congé sabbatique, préparation d'une retraite...) à l'issue du dispositif.

L'autre limite de l'évaluation tient au suivi, restreint et quantitatif. Seuls sont disponibles en général les résultats à la clôture du dispositif ; le devenir des salariés pris en charge ou non, reclassés ou non, n'est pas connu. La qualité des indicateurs dépend aussi du suivi. Souvent, les seuls résultats sont ceux fournis par le prestataire. Quand la commission de suivi⁹ produit un bilan, une analyse individualisée existe, mais souvent sans certains indicateurs comme l'adéquation du nouvel emploi au projet professionnel.

Globalement, l'efficacité des cellules de reclassement déçoit au vu des moyens engagés. Les statistiques de la DARES sur les dispositifs publics d'accompagnement (financés ou co-financés par l'Etat) éclairent l'analyse. D'abord sur la place des cellules de reclassement : sur les 308.000 salariés inscrits à l'ANPE suite à un licenciement économique en 2004, seuls 29.400 ont adhéré à un dispositif public, et parmi eux 72% (21.000) ont adhéré à une cellule de reclassement conventionnée (Bobbio, 2005). Ensuite sur leurs résultats. Parmi les adhérents des cellules dont la convention a été signée en 2003, 50,6% ont retrouvé un emploi à leur clôture, 28,6% sont inscrits à l'ANPE, 7,7% sont en formation, 8,2% sont dans une autre situation connue (retrait, longue maladie, attente de formation...), et 4,9% dans une situation inconnue. Les situations des salariés reclassés varient : CDI (50,6% des cas), CDD (27% des cas), intérim (20% des cas), création d'entreprise (5% des cas environ). L'analyse de Bobbio (2006₂) à partir des fiches A et B sur les PSE¹⁰ le confirme : si « *la quasi-totalité des plans de sauvegarde de l'emploi prévoit la mise en place d'une cellule de reclassement, ..., les transitions ne s'effectuent pas majoritairement vers un emploi stable au terme de l'accompagnement : un salarié sur cinq retrouverait un CDI après le PSE, hors reclassements internes et préretraites* ». Au changement de statut s'ajoute un risque de déclassement (Mazade, 2004) et de perte de revenus. D'où l'enjeu des mesures financières (indemnités de licenciement, allocation temporaire...), ou facilitatrices (dispense de préavis...) et des actions de formation.

Ces résultats sont à comparer à ceux d'autres dispositifs. Le retour à l'emploi des adhérents des cellules de reclassement mises en œuvre en cas de PSE est supérieur à celui de l'ensemble des salariés licenciés¹¹, et, plus modestement, des autres licenciés économiques n'ayant pas bénéficié des prestations d'une cellule (Tuchszirer, 2005 ; Bruggeman, et al 2005). Les dispositifs renforcés d'accompagnement du Service Public de l'Emploi comme le Contrat de Transition Professionnelle, mis en place dans 7 bassins d'emploi, ont par contre des résultats comparables (voir Bobbio et al, 2009). Par ailleurs, l'état du marché de l'emploi affecte les résultats atteints. L'absorptivité du bassin est variable (Fabre et al., 2006), et l'attention aux victimes amplifie le phénomène de file

⁹ Structure chargée du suivi des reclassements. Se reporter au 2.3. pour plus de détails.

¹⁰ Transmises depuis 2002 par les employeurs notifiant un PSE, elles incluent les dispositifs financés à 100% par l'entreprise ou le groupe et fournissent des indications qualitatives (motifs, procédure, mesures utilisées, résultats...)

¹¹ Selon une étude de Margolis (2002), sur l'ensemble des personnes licenciées, 60% sont au chômage un an après leur licenciement, 15% ont un emploi précaire, 15% sont en CDI. Cinq ans après, 36% n'ont pas retrouvé d'emploi.

d'attente ; la réflexion sur les transitions professionnelles et leur accompagnement ne peut être déconnectée de celle sur le marché de l'emploi. Ces différents résultats attestent de l'importance des moyens mis en œuvre, humains et financiers, du temps consacré à l'accompagnement, et de l'individualisation du traitement des personnes en situation de transition professionnelle.

Ces résultats sont localement très contingents. Les études disponibles révèlent des bilans très hétérogènes en matière de taux d'adhésion, de taux de reclassement ou de solutions identifiées (Bruggeman et al, 2005 ; Bobbio, 2006₂) pouvant aller du simple au décuple. Elles montrent l'influence de facteurs de contingence externes et internes :

- les premiers tiennent au contexte économique, social, et territorial du PSE. Bobbio (2006₂) révèle des écarts entre les PSE « *de restructuration* » et « *de redressement ou de liquidation* » : le taux de solutions identifiées est respectivement de 84% et de 72%, le taux de reclassement en CDI de 44% et 33%. La situation de l'entreprise joue un rôle-clé, comme le « *profil* » des salariés. L'âge et le sexe, le niveau de qualification, le statut hiérarchique impactent les reclassements (Bobbio, 2006₁). Les trajectoires préalables, notamment la stabilité de carrière jouent aussi (Aucouturier et al., 1995). L'employabilité dépend de l'ancienneté, du métier et de l'état psychologique des personnes touchées (Fabre et al., 2006). L'aspect géographique est à considérer : l'absorptivité du bassin et le dynamisme des responsables locaux créent un environnement plus ou moins porteur. Analysant l'influence des facteurs contextuels sur l'issue du reclassement, Bruggeman et al. (2005) observent que les écarts les plus grands tiennent au secteur et à la zone géographique : « *les difficultés de reclassement et risques de précarisation apparaissent plus importants pour les salariés de l'industrie et en zone rurale* ». Les autres facteurs sont moins discriminants.
- les seconds sont liés à la cellule et aux moyens engagés : moyens humains et matériels, compétences et statuts des prestataires, prestations, méthodologie, durée de fonctionnement... En effet, « *les résultats obtenus sont meilleurs lorsque les conditions objectives le favorisent [...] et lorsque des moyens sont déployés pour contrebalancer les effets de situations difficiles [...]* » (Bruggeman et al., 2005). L'animation joue aussi un rôle-clé ; les compétences des prestataires et la stratégie d'accompagnement varient (Aucouturier et al. 1995 ; Essor/DRTEFP-DRANPE, 2005). Selon l'enquête BPI (2005), toutes les facettes (méthodologiques, psychologiques et matérielles) impactent la satisfaction des adhérents. Pour Mazade (2004), « *un processus d'intermédiation se compose nécessairement, mais à des degrés divers, d'une composante fonctionnelle (ce qui est fait pour le rapprochement et le positionnement) représentant la fonction centrale de l'intermédiaire de l'emploi, et d'une composante relationnelle nécessairement présente dans la mesure où l'interaction entre le consultant et les personnes en reclassement produit une intersubjectivité et une intercompréhension à travers lesquelles circule tout un ensemble d'affects* ». Mais peu d'études, hors celle d'Aucouturier et al. (1995), lient type

d'accompagnement et niveau de reclassement. Pour ces auteurs, « *le passage par certains types de cellules plutôt que par d'autres peut permettre de compenser l'effet négatif d'une caractéristique individuelle ou d'entreprise* ». Les bilans privilégient les aspects mesurables (nombre de RDV ou de propositions d'emploi, taux de reclassement) au détriment des aspects relationnels, aux effets moins visibles mais décisifs pour la « *reconstruction* » des personnes licenciées (Mazade, 2004).

Pris isolément, ces facteurs ont une influence limitée. Si on voit les dispositifs d'accompagnement comme des constructions sociales (Reynaud, 1997 ; De Terssac, 2003), les facteurs internes et externes sont interdépendants, et les résultats contingents du rôle des parties prenantes.

1.3. Une régulation sociale potentiellement productrice de dispositifs acceptables et efficaces dans des situations a priori « impossibles » : cadre et hypothèses de travail

Les travaux antérieurs sur les PSE révèlent un paradoxe. D'un côté, leurs limites expliquent leur manque d'efficacité. Mis en place « *à chaud* », dès lors que des licenciements sont prévus, les mesures d'évitement sont forcément limitées, les salariés affectés, souvent désignés, sont peu prédisposés à s'engager dans une démarche de reclassement qu'ils n'ont ni choisie, ni prévue. « *Le licenciement économique est un événement qui plonge les personnes dans l'incertitude du lendemain, les sépare brutalement d'un environnement qu'elles s'étaient appropriées par la force de l'habitude et des épreuves de travail* » (Mazade, 2004) et tous les salariés ne sont pas égaux quant à leur état psychologique et leur capacité à rebondir. Ensuite, la procédure obligatoire est marquée par des conflits et des déséquilibres la rendant inopérante. Vu les risques juridiques et économiques, la direction se focalise sur la conformité du PSE et l'organisation des départs. Les salariés découvrent un projet déjà largement bouclé. A la surprise et à l'inquiétude, s'ajoute un sentiment d'impuissance ; des déséquilibres de pouvoir, de compétences, de préparation, et de ressources créent un contexte peu propice à une réelle négociation entre direction et RP (Bruggeman, et al., 2002). Enfin, des contradictions, parfois profondes, doivent être surmontées. Comment concilier les intérêts économiques de l'entreprise, les obligations du reclassement, les besoins individuels des salariés et les positions des syndicats ? Au final, comment éviter le « *scenario-catastrophe* » décrit par Gazier (2004) ? D'un autre côté, certains PSE, dotés de dispositifs bien construits, efficaces, révèlent l'enjeu d'une gestion collective des transitions professionnelles. Selon Bruggeman et al. (2005), « *le PSE, en tant qu'outil de définition et d'encadrement de la nature des prestations confiées à un cabinet de reclassement, apparaît relativement inopérant. On peut penser qu'il ne joue à cet égard qu'un rôle indirect, dans la relation qu'il peut installer entre la direction et les RP au cours de son élaboration* ». Pour Beaujolin-Bellet (2003), les bonnes pratiques reposent sur « *l'acteur collectif* » ; il s'agit de partager

les diagnostics et les évaluations, et de permettre la participation des salariés et de leurs représentants au pilotage du processus. Ces jeux d'acteurs peuvent faire évoluer le contenu du PSE (Bruggeman et al., 2002, Beaujolin et Moulin, 2007), voire le projet de licenciement, et créer un « *système d'action concret* » favorisant « *une représentation positive* » partagée du PSE (Beaujolin et Moulin, 2007).

Dans la continuité de ces travaux, nous avons choisi d'analyser les cellules de reclassement sous l'angle de leur régulation sociale, que Reynaud (1997) définit comme la formation et le maintien de règles (contraintes et obligations, principes organisateurs, modèles d'action) par les acteurs et comme le résultat de ces actions. Cette régulation, acceptée et instituée par les acteurs pour résoudre des problèmes les concernant, fait émerger l'acteur collectif. Il se construit par la controverse et agit grâce aux traductions qu'ils opèrent. Pour Reynaud (1997), « *on peut appeler échange toute interaction sociale où l'action de l'un influence la situation de l'autre* ». Fondé sur un rapport entre don et contre-don, l'échange social se distingue de l'échange marchand du fait que « *don et contre-don ne sont pas estimés seulement en termes utilitaires* » et qu'ils sont décalés dans le temps. Pour l'auteur, les systèmes sociaux ne se limitent pas à des actions obéissant à des intérêts individuels, et « *reposent toujours aussi sur des règles* ». Toute organisation repose ainsi sur des normes, contraintes et obligations, formelles et informelles, guidant les comportements individuels, et rendant la cohabitation et la coopération possibles. C'est ce qui permet aux acteurs sociaux d'exister : « *les acteurs sociaux ne sont pas donnés par la nature [...]. Ils se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action collective* » (Reynaud, 1997).

Deux types de règles coexistent :

- **les règles de contrôle**, émanant de l'extérieur, fondées sur la subordination, désignant les membres légitimes pour énoncer des obligations. Elle vise à orienter et prescrire les comportements, à contrôler les zones d'autonomie des salariés (Reynaud, 1999)
- **les règles autonomes** résultent de l'action collective des individus formant un groupe social. Elles peuvent être défensives face aux règles de contrôle, ou « *traduire la volonté des acteurs de compléter des règles considérées comme incomplètes ou partiellement inefficaces* » (Havard et Krohmer, 2008). Ces règles autonomes instaurent une relation de solidarité, et créent « *une égalité de destin là où une agression ou l'adversité d'une situation reconnue commune pourrait faire éclater le groupe. Elle soude une communauté de pairs et elle est, du coup, défensive. Elle part des contreparties à obtenir et des comportements communs à adopter pour les atteindre* » (Lichtenberger, 2003).

Le fonctionnement d'un système implique la coexistence et l'articulation de ces règles. Pour Reynaud (1997), soit les deux régulations restent en concurrence, les acteurs se partageant alors les domaines de décisions correspondants, soit la régulation est conjointe (pour Reynaud, « *toute*

régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités ») : la négociation aboutit à l'élaboration de règles communes, légitimes pour les parties prenantes, et assorties de contreparties.

La théorie de la régulation sociale offre une grille utile pour l'analyse des PSE. Sans nier l'influence du contexte, des moyens engagés, et de la démarche d'accompagnement, nous pensons qu'ils sont interdépendants, et que leur efficacité dépend des régulations sociales à l'œuvre au cours de l'élaboration du PSE et lors des reclassements proprement dits. Nous appréhenderons donc les facteurs internes et externes de façon transversale. Nous nous attacherons à mettre en évidence, dans les deux phases étudiées, à la fois les échanges et leurs évolutions, les conditions de l'échange, les acteurs impliqués, et les règles, explicites ou tacites, résultant de ces échanges. Comme l'expliquent Havard et Krohmer (2008), la notion de règle dépasse la notion d'outil, et les règles sont des « *dispositifs sociaux de coordination des actions* ». Dans le cas des PSE, cette distinction est essentielle. Définir et mettre en œuvre des outils et des méthodes d'accompagnement ne suffit pas, ils doivent être inscrits dans un système de règles qui garantissent leur légitimité et leur adéquation aux besoins des personnes affectées. Les auteurs distinguent ainsi règles et outils :

Tableau 2. Principales différences outil et règle

(Source : Havard et Krohmer, 2008)

	OUTIL	REGLE
Fonctionnalité	Aide ou facilite l'action	Guide et coordonne l'action
Nature	Objet avant tout technique	Objet avant tout social
Forme	Matérielle	Explicite, tacite
Normativité	Au mieux technique	Sociale
Légitimité	Utilisation/Non-utilisation	Légitimité sociale et procédurale

Au plan pratique, l'enjeu est double. D'une part, la régulation conjointe peut favoriser l'acceptabilité et la légitimité du PSE. D'autre part, chaque restructuration est spécifique, et chaque salarié affecté est particulier. Elaborer un dispositif sur mesure répondant aux besoins individuels et collectifs, et résoudre les problèmes posés par l'animation de l'antenne-emploi, impliquent un soutien des acteurs connaissant l'entreprise et le bassin, des compétences appropriées, et l'adhésion des salariés eux-mêmes. Encore faut-il que les acteurs acceptent de coopérer, et que financeurs et consultants acceptent de moduler leurs interventions.

Hypothèses et axes d'analyse. A l'instar de Beaujolin-Bellet, Bruggeman et Paucard (2006), et de Beaujolin-Bellet et Moulin (2007), nous sommes convaincus de l'importance des jeux d'acteurs et de l'émergence d'un acteur collectif, d'un système d'action concret élargi lors de l'élaboration du PSE. Comme le montrent Beaujolin-Bellet et Moulin (2007), le rapport de force qui s'instaure au cours de la procédure favorise l'amélioration du contenu du PSE et produit des effets symboliques, contribuant à une représentation positive de la qualité du PSE auprès des acteurs impliqués.

Nous privilégions ici l'étude des cellules de reclassement et donc la phase aval du PSE. Comme Bruggeman, Paucard, et Tuchsirer (2005), nous pensons que leur efficacité dépend fortement de leur pilotage et de leur institutionnalisation. Pour nous, la régulation sociale des reclassements conditionne l'efficacité des moyens engagés. **C'est notre première hypothèse de travail.**

Mais nous pensons que les régulations sociales qui président à l'annonce du projet de licenciement et à l'élaboration du PSE conditionnent la phase aval. Pour nous, la régulation sociale de la cellule de reclassement est tributaire de la régulation sociale de la procédure d'information-consultation. **C'est notre deuxième hypothèse de travail.**

Un des problèmes pointés par Beaujolin-Bellet et Moulin (2007) réside dans la désagrégation de l'acteur collectif lors de la mise en œuvre effective du PSE et donc dans le pilotage des dispositifs de reclassement. Nous croyons que cette désagrégation peut être évitée ou minimisée par la présence d'acteurs-tiers ou de structures-tierces durant tout le processus, c'est-à-dire lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du PSE, à l'interface des parties prenantes. A l'instar de Geindre (2005), et de Xhaufclair et Pichault (2010), nous postulons que l'action des tiers et la tercéisation favorisent la régulation inter-organisationnelle et l'institutionnalisation de structures ad hoc. Outre leur fonction de médiateur, arbitre, interface, ou expert, c'est surtout leur contribution à l'émergence de dynamiques collectives qui est décisive pour Xhaufclair et Pichault (2010) : *« par tercéisation, nous désignons non l'action du tiers, mais l'opération qu'accomplit l'acteur d'un compromis émergent lorsqu'il réalise un déplacement par rapport à sa propre position et à sa propre identité [...]. Ce processus constitue une condition nécessaire [...] permettant de faire émerger et de pérenniser une nouvelle institution »*. Parmi les tiers impliqués, nous pensons que la DDTE-FP chargée du suivi du dossier peut contribuer au maintien de l'acteur collectif lors de la mise en œuvre des reclassements. **C'est notre troisième hypothèse de travail.**

Nous appréhenderons la régulation sociale des PSE à deux niveaux : d'une part en interne, dans les relations entre direction, propriétaires, représentants du personnel et salariés, et d'autre part en externe, dans les relations avec et entre les acteurs du territoire. Qu'il s'agisse des restructurations ou des délocalisations (Aggeri et Pallez, 2005 ; Beaujolin-Bellet, 2008) ou plus largement de GRH et d'emploi (Bories-Azeau et Loubès, 2009), les mutations économiques et les transitions professionnelles appellent de nouvelles formes de gouvernance. Dans le cas des PSE, la régulation sociale est en partie territoriale. Les pressions exercées par et sur le territoire, les soutiens apportés par les institutions locales, et la coordination entre acteurs du territoire, autour du PSE, sont des facteurs-clés à prendre impérativement en compte dans l'analyse.

2. Les apports de l'étude de trois PSE : des résultats fortement tributaires des régulations sociales

Pour nous, le contexte est en partie « *agi* », les facteurs internes et externes interdépendants, les régulations sociales décisives. Après avoir exposé la méthodologie et les cas traités (2.1.) nous présentons les résultats obtenus, en distinguant deux phases : l'élaboration du PSE (2.2.), et la mise en œuvre des cellules de reclassement (2.3.).

2.1. Présentation de la méthodologie et des cas étudiés

La recherche menée pour la DRTE-FP porte sur les dispositifs d'accompagnement « *à chaud* », via les PSE, et les démarches d'anticipation « *à froid* ». Cet article se borne au premier volet. Après une pré-étude auprès de 35 experts, qui a permis d'orienter la réflexion et de conforter les hypothèses de départ, nous avons étudié en profondeur quatre entreprises ayant opéré un PSE (2004-2006). Seuls sont abordés ici les trois cas comportant un dispositif de reclassement externe. La démarche est synthétisée ci-après :

Tableau 3. La méthodologie retenue

Données	Témoignages des parties prenantes (internes et externes) et données secondaires.
Mode de recueil	Entretiens semi-directifs (51) auprès des acteurs impliqués : DRH et dirigeants de l'entreprise, RP (élus CE, délégués syndicaux), anciens salariés, responsables DDTE-FP, experts CE (experts-comptables), consultants reclassement et revitalisation, responsables ANPE et Assedic, élus locaux, préfet, médecin du travail. Documents de suivi et de cadrage du PSE (PSE initial et final, PV de réunion, courriers des directeurs DDTE-FP...) et du reclassement (cahier des charges et convention de la cellule, PV de réunion de suivi, bilan des reclassements...).
Guide d'entretien	Contexte économique, social, territorial : entreprise, activité, structure de propriété, situation économique et financière, contexte social et syndical, processus de restructuration, impacts sur l'emploi, état du bassin. Elaboration du PSE et du dispositif de reclassement : relations direction-élus, intervention des experts extérieurs, en particulier expert-comptable et responsables DDTE-FP et DRTE-FP, existence ou non d'une négociation sur le projet économique et le PSE, choix des prestataires de reclassement et élaboration du cahier des charges des prestataires, évolution du PSE au cours de la procédure... Mise en œuvre et résultats du reclassement : moyens, animation et gouvernance des cellules de reclassement (moyens humains, durée, prestations, cahier des charges méthodologie d'accompagnement, structure de suivi), implication des acteurs du territoire dans le contrôle et l'animation des reclassements, résultats obtenus (quantitatifs et qualitatifs).
Traitement des données	Analyse de contenu des entretiens : permet, par croisements, d'identifier les éléments les plus saillants. Analyse documentaire : permet de compléter les données et d'objectiver les discours des répondants.
Moment de l'étude	Intervention « <i>à froid</i> », après négociation, une fois le PSE bouclé. Etude menée pendant le reclassement (2 cas) ou juste après (1 cas), organisée de façon longitudinale
Pilotage	Un comité de pilotage a été mis en place (DRTE-FP) et les analyses ont été confrontées aux points de vue des acteurs-clés, par allers-retours.

Les cas ont été choisis pour leur localisation (départements distincts), leur activité (industrie et services), l'antériorité du PSE (PSE récent, reclassement en cours ou proche) et l'accessibilité aux acteurs. Présentons maintenant chaque cas et son contexte (les cas ont été anonymés) :

Encadré 4. Présentation des cas traités et du contexte de départ

VETI Lautun : VETI produit et commercialise des produits d'habillement. Elle compte 600 salariés avant le PSE étudié (2003), dont 500 à Lautun, site de production. Créée en 1930, VETI-SA se développe dans les années 1970. Les difficultés apparaissent en 1997. Un accord de Robien défensif est conclu à Lautun. En 1998, un plan social est opéré (120 postes supprimés, par volontariat). Le groupe propriétaire, en difficulté, est acquis en 2000 par un groupe étranger. Détenteur de la marque dominante en Europe, il doit vendre VETI. Une offre de rachat est faite par une société d'investissement et des cadres de l'entreprise. Filiale d'une banque, le nouvel actionnaire est reconnu pour ses valeurs : « *c'est un opérateur industriel et pas un fonds de pension* » (un dirigeant). Mais les difficultés demeurent : les ventes se dégradent, la

concurrence étrangère s'accroît, le rapport aux grandes surfaces est défavorable, malgré les efforts de relance. La réorganisation annoncée fin 2003 à Lautun affecte 160 postes, principalement en production. Il s'agit surtout de femmes d'une ancienneté élevée, habituées au travail posté. Seul 1 poste de cadre est supprimé. Des départs volontaires dans les groupes d'employabilité en sureffectif sont prévus. Le PSE est élaboré entre décembre 2003 et mai 2004. La cellule de reclassement a fonctionné de juin 2004 à octobre 2005. La culture sociale a joué un rôle certain : « *la culture paternaliste d'origine s'est estompée, mais les liens entre direction et salariés en sont encore teintés* » (un répondant). La politique RH est affirmée (plans de formation, développement des compétences, actions préventives face aux restructurations...) et les conditions d'emploi favorables. Les syndicats sont présents et expérimentés, le CCE recourt à un expert-comptable connaissant bien l'entreprise. Le contexte territorial est défavorable : un bassin d'emploi fragile, un taux de chômage élevé, une attractivité faible. Si le Pays s'organise, les liens entre élus sont difficiles et le plan développement tarde à se concrétiser. Après négociation avec la Préfecture, une contribution de VETI à la revitalisation du bassin est décidée. Reclassement des salariés et revitalisation du territoire sont organisés de façon cloisonnée, même si le directeur DDTE-FP en charge du dossier participe aux deux structures de pilotage.

DECO Saint-Jean : DECO est un groupe international qui fabrique et distribue des produits d'aménagement. La propriété, complexe, été modifiée plusieurs fois. Les actionnaires actuels sont des fonds de pension américains. En 2003, le groupe emploie 3000 salariés. DECO Europe compte 8 usines, dont celle de Saint-Jean, seule unité de production de DECO France. A proximité, Saint-André assure l'entretien technique. L'étude porte sur le PSE opéré à Saint-Jean en mai 2004. L'activité du groupe est diversifiée, mais les produits utilisent un même matériau de base. Chaque site est spécialisé. Le développement s'est fait par croissance interne et externe. DECO connaît des difficultés à partir de 1990. Le contexte économique est mauvais, le groupe en surcapacité. La mise en redressement intervient en 2001. Les syndicats sont critiques : « *cela fait cinq ans que nous sommes sous perfusion. Pour 2003, les pertes s'élèvent à des millions d'euros [...]. Nous n'avons pas su nous diversifier [...]. Aucune action n'a jamais été mise en place pour réduire les coûts. Nos dirigeants ont choisi de privilégier la marque. Nos produits sont chers par rapport à la concurrence* ». Un plan de redéploiement est engagé. En 2003, un audit scelle le sort des sites ; la fermeture de Saint-Jean est décidée. Le site a connu 15 plans sociaux, son effectif passant de 1000 salariés en 1970 à 150 en 2003. En cause, les difficultés économiques et financières, et, selon les syndicats, les remboursements d'emprunts et la facturation interne des frais de transport, « *qui ont condamné le site* ». Malgré les plans sociaux répétés (mesures d'âge), « *le manque de mesures préventives* », et la pénibilité du travail, une culture RH existe et les conditions d'emploi jugées bonnes. La syndicalisation est forte mais s'est émoussée et transformée (le syndicat historique n'est plus majoritaire). Le PSE affecte 150 personnes, surtout des ouvriers de production (110), techniciens et agents de maîtrise (30) et employés (10). Parmi eux, 15 salariés protégés, licenciés un an plus tard. La cellule de reclassement a fonctionné de mai 2004 à mai 2006. Le contexte territorial est jugé inquiétant. Situé en zone rurale, affecté par les fermetures industrielles, le bassin connaît une baisse démographique. Le plan de relance initié en 1997 peine à porter ses fruits. Mais certains secteurs comme l'agriculture et l'artisanat sont dynamiques, et l'attractivité touristique est bonne. Comme VETI, DECO doit contribuer à sa revitalisation. La structure de reclassement des salariés licenciés bénéficie des actions menées par la structure de revitalisation, même si leur pilotage est dissocié.

TRANS Flamant : le groupe TRANS est spécialisé dans le transport de personnes. Outre une compagnie de transport (TM), il possède une filiale de maintenance (TMI). L'étude porte sur le PSE de fermeture (la liquidation du groupe a été prononcée début 2004) et la cellule de reclassement qui a fonctionné entre février 2004 et février 2005. La spécificité du métier, le contexte économique, psychologique et politique, et le nombre de licenciements opérés font de TRANS un cas hors normes. Créée en 1952, la compagnie connaît un historique mouvementé dès les années 1980. La propriété a souvent évolué. Les années 1990 sont des années de croissance malgré les déficits. Jusqu'en 1993, la compagnie développe son activité et reste la propriété du créateur, même si en 1987, une compagnie européenne entre dans le capital. En 1994, de nouveaux actionnaires injectent de fortes sommes via une holding (seule actionnaire jusqu'en 2000). L'ancien DG devient PDG. De 1990 à 2000, TM reste déficitaire sauf ponctuellement. En 2000, un accord est signé avec une compagnie européenne, TBGroup, dans une période de concentrations. Ce choix est « *amèrement regretté* » par les salariés, une offre de rachat de la Compagnie Française ayant été rejetée. En désaccord avec la politique de TBGroup, le PDG démissionne en 2001. Il fait son retour en 2002, reprenant TM en grande difficulté. Pour les observateurs, la « *politique d'achats irraisonnés* » de TBGroup est en cause. La situation financière est jugée opaque, un audit financier est demandé par les élus. Le retour du PDG se fait dans un contexte de mouvements sociaux. Un plan de redressement est engagé. Un premier PSE, concernant 150 personnes, est opéré en 2003, offrant aux partants des conditions « *avantageuses* ». Mais la situation ne s'améliore pas. Plusieurs repreneurs potentiels se manifestent. Malgré la situation, la liquidation décidée en février 2004 provoque un choc violent chez les salariés. Le PSE de fermeture, piloté par le mandataire-liquidateur, affecte 400 personnes : 300 chez TM et 100 chez TMI. Le personnel est diversifié techniquement, statutairement (surtout des cadres pour TM, des TAM pour TMI) et géographiquement (Flamant et Lubas). L'ancienneté est variable. Au niveau de la GRH, les conditions d'emploi sont jugées avantageuses, mais le groupe connaît un downsizing continu depuis 15 ans. La syndicalisation est forte, surtout pour les personnels de transport. La culture est un élément-clé pour comprendre la situation : si le groupe est décrit comme « *un archipel de sous-cultures* », les salariés ont une passion commune pour leur métier et l'entreprise. Le contexte territorial est favorable (bassin urbain dense, grande ville dynamique) malgré un taux de chômage élevé. Le problème tient à la spécialisation des personnels (TM), et au peu de débouchés locaux dans le secteur.

L'analyse permet d'apprécier, de façon longitudinale, en interne et en externe, les régulations sociales à l'œuvre et leurs effets sur le contenu du PSE et le déroulement des reclassements.

2.2. L'élaboration du PSE : l'enjeu de l'action collective et de la négociation

L'histoire sociale témoigne de l'enjeu de nouvelles normes, souvent conçues par le conflit. Dans les PSE, plusieurs légitimités s'affrontent : financières et managériales (propriétaires et dirigeants), humaines et sociales (salariés et RP), juridiques et administratives (l'Etat et ses représentants locaux), économiques et territoriales (l'entreprise ou le groupe et les collectivités locales). Outre les risques pour les parties prenantes, des divergences existent sur le contenu du PSE, les uns préférant les mesures d'âge ou les indemnités financières, les autres, l'aide au reclassement. L'action collective peut jouer un rôle décisif, mais se heurte à de nombreux écueils.

Du rapport de forces à la négociation. L'émergence d'une régulation collective et conjointe ne va pas de soi. Pour Reynaud (1997), « *c'est l'échange lui-même qui définit l'équité de l'échange* », et, pour Lichtenberger (2003), une règle « *n'est pas [...] une simple proposition, consigne ou modèle d'action. L'obligation qu'elle instaure n'a d'effectivité, elle ne règle un problème, que pour autant qu'elle est suivie, et elle n'est suivie que si elle est inscrite dans un système d'échange et accompagnée de contreparties qui lui donnent sa légitimité [...]. Une règle est ainsi indissociable de la régulation dans laquelle elle prend sens* ». La littérature sur les PSE montre que l'élargissement du système d'action concret contribue à équilibrer le rapport de force, à construire la légitimité du PSE et à mobiliser les acteurs pertinents (Beaujolin et Moulin, 2007 ; Bruggeman et al., 2002). Les cas étudiés le confirment. Ils montrent aussi que la propension des acteurs à coopérer dépend de leurs relations préalables, de leur état psychologique, et de leurs intérêts propres.

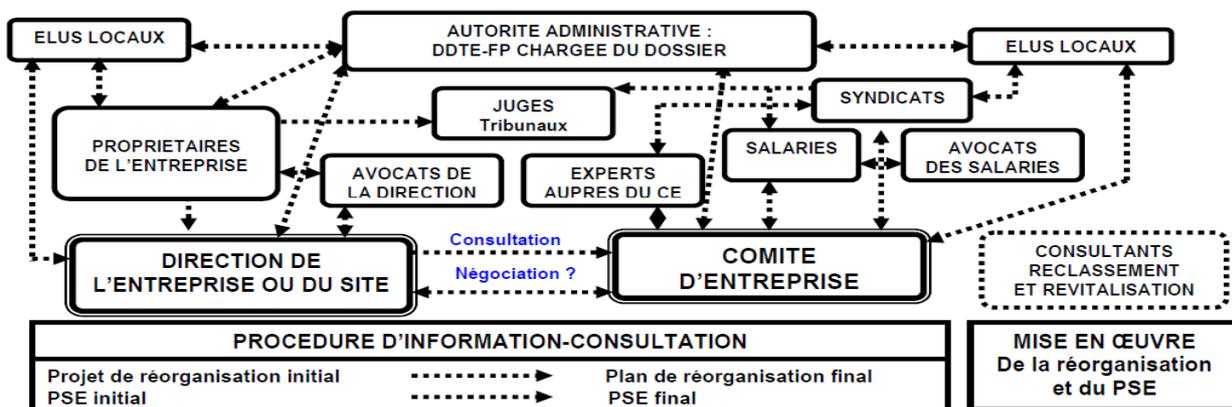
Dans les trois entreprises, l'annonce des PSE provoque une forte émotion, les salariés sont très affectés : « *on connaissait les problèmes, mais personne ne croyait qu'on en arriverait là* », selon un ex-salarié de TRANS. Pour le DRH de VETI, « *le PSE est un moyen nécessaire mais dangereux, il provoque de fortes ruptures sociales. Il y a beaucoup de violence car les personnes ont peur. Dans les premiers moments, il y a beaucoup d'irrationnel* ». Les réactions témoignent de la douleur vécue : colère, tristesse, abattement, problèmes de santé, cas de suicide évoqués chez TRANS.

Chez VETI et DECO, les élus instaurent un rapport de force. Dépassant les divergences initiales, les syndicats trouvent des positions communes et créent des unions. Des actions sont menées pour faire pression sur les directions, les actionnaires, les élus locaux : grèves, blocages de production, manifestations, articles dans la presse... L'intervention d'experts spécialisés, travaillant de longue date avec les CE, renforce leur pouvoir de négociation. Dans les deux cas, la présence « *permanente et rigoureuse* » de la DDTE-FP est jugée déterminante, pour la « *tenue des échanges* » et « *la qualité du PSE* ». Chez DECO, la direction abandonne le PSE initial, et reprend à zéro la procédure au bout d'un mois, sous la pression des élus et de la DDTE-FP. Chez VETI, même si les réunions direction-CE démarrent, des désaccords profonds demeurent sur la réorganisation et le PSE. Pour TRANS en revanche, l'espoir d'une reprise, le désir de « *ne pas effrayer les repreneurs potentiels* »,

le flou de la situation financière, les désaccords sur la stratégie à mener, conduisent salariés et syndicats à une attitude d'attente. Pour certains, il y a « *un manque de clairvoyance d'une partie du personnel vis-à-vis de la situation réelle de l'entreprise et des risques que cela présentait pour leur emploi* ». L'annonce de la liquidation est vécue comme un drame, et le paiement des indemnités n'est pas assuré. L'absence de la direction, défaillante, et les délais très courts entre la liquidation et les licenciements (15 jours), empêchent de dépasser les tensions initiales.

Dans les deux premiers cas, une négociation se met en place, favorisée par le rapport de forces et l'élargissement du système d'action à des parties prenantes extérieures. Pour les répondants, « *les échanges ont été musclés mais responsables* », « *chacun souhaitait trouver une issue acceptable* », « *la culture sociale a beaucoup joué* ». Les procédures, marquées par l'action des experts, confirment les difficultés économiques et l'inéluctabilité des licenciements. De nombreuses réunions sont organisées, entre direction, CE, CCE, et salariés, au-delà des minima légaux. Les échanges débouchent sur des accords : les PSE sont co-signés par les représentants des directions et des syndicats. Outre l'intervention d'experts comptables spécialisés auprès des CE, les répondants soulignent le rôle de la DDTE-FP de rattachement (le directeur départemental lui-même et plus largement le service chargé des restructurations) en termes de contrôle, de médiation, d'arbitrage, et d'orientation du contenu des PSE. Dans le cas de TRANS, l'action de la DDTE-FP se situe surtout ex post, pour le financement et l'organisation du PSE.

Schéma 5. L'élargissement du système d'action et la position d'interface de la DDTE-FP



Au niveau des territoires, l'urgence liée à l'ampleur des projets de licenciement et la médiatisation des situations contribuent à mobiliser les acteurs locaux. La mise en place de cellules de crise, sous l'égide des préfets ou sous-préfets concernés, puis de structures de pilotage des reclassements et de la revitalisation, permet à la fois d'exercer des pressions sur les entreprises et sur les financeurs potentiels, et de créer des lieux de réflexion et d'action collective.

Une régulation collective productrice d'effets. Parvenir à négocier ne suffit pas ; des compromis sur l'orientation du PSE sont à trouver. La régulation conjointe peut aider à bâtir des règles d'une efficacité et d'une acceptabilité supérieures à celles des règles extérieures, ici des dispositifs « sur

mesure », adaptés aux besoins des salariés et aux possibilités de financement et d'organisation. Elle a aussi des effets symboliques (Beaujolin et Moulin, 2007) : en associant les acteurs, notamment les RP, la procédure améliore l'équité perçue et crée une représentation positive du PSE. Pour un responsable syndical, « *négozier a des effets pervers : en s'impliquant dans le PSE, on le soutient, on coopère. On y laisse toujours des plumes* ». La difficulté tient au fait que la négociation est la condition et le résultat de ces accords. Chez DECO et VETI, des compromis sont trouvés sur la priorité des reclassements, malgré des rapports très tendus. Des événements-clés débloquent les situations : chez VETI, la direction et la DDTE-FP acceptent de co-financer un congé de conversion, dispositif exceptionnel. Les droits des salariés sont prolongés de 10 mois. Chez DECO, la direction revoit son PSE initial et porte le congé de reclassement de 6 à 9 mois, avec possibilité de prolonger. Dans le même temps, la DDTE-FP « *accorde* » jusqu'à 27 départs en pré-retraite.

Quand régulation conjointe il y a, elle se borne au volet social du PSE, même si pour VETI les négociations ont influé sur le projet de réorganisation en réduisant le nombre de départs. On assiste à un partage des régulations, les choix économiques relevant clairement de la direction, et le pouvoir des autres parties prenantes se limitant aux dispositifs qui en atténuent les effets. Chez TRANS, le PSE, piloté par le mandataire-liquidateur et encadré par la DDTE-FP, est conçu dans l'urgence. Priorité est donnée aux reclassements, les mesures d'âge sont limitées. Dans les trois cas, les actions auprès des politiques locaux (Etat et collectivités) permettent de trouver des moyens complémentaires, surtout pour la formation. Pour les répondants, « *ils étaient indispensables* », « *ils donnent une consistance au PSE* ». Des mesures « *exceptionnelles* » sont organisées pour Transmed. Les évolutions des trois PSE au cours de la procédure obligatoire sont résumées ci-après :

Tableau 6. Les principales évolutions des PSE

Entreprise	Avancées et moyens obtenus
VETI (160 postes supprimés)	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation des départs grâce à des solutions internes (45 postes à la mutation). • Mise en place d'un congé de conversion (dispositif exceptionnel) après accord de la DDTE-FP et de la direction (co-financement 50/50 de l'allocation). • Allongement de la durée de la cellule de reclassement (de 9 à 12 mois) et convention adossée à celle du congé de conversion (co-financement 50/50 des frais de fonctionnement) • Proposition de contrats à temps partiel modulé pour les salariés de 52 à 54 ans • Augmentation de l'indemnité de licenciement et de l'aide à la création d'entreprise • Enveloppe formation co-financée par l'Etat (1000€ par salarié)
DECO Saint-Jean (150 postes supprimés)	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des préretraites, de 18 à 27. Elles permettent le départ de salariés de Saint-André et des mutations supplémentaires pour les salariés de Saint-Jean • Limitation des départs par l'ouverture de postes à la mutation dans l'entreprise (6 à Saint-André, 6 au siège de Rungis), ou au reclassement dans le groupe (28 postes à l'étranger) • Allongement de la durée du congé de reclassement (de 6 à 9 mois) • Augmentation de la prime d'aide à la création d'entreprise et de l'indemnité de licenciement • Indemnité pour préjudice moral pour l'ensemble des salariés • Prise en charge Région-FSE des dépenses de formation • Organisation d'un « <i>concours réservé</i> » par le Conseil Général
TRANS (400 licenciements)	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures financées en totalité par l'Etat : cellule de reclassement, allocations temporaires dégressives, aide à la création ou à la reprise d'entreprise, quelques préretraites. • Moyens exceptionnels alloués par l'Etat, les collectivités et la branche : maintien des compétences (bilans de compétence ANPE-Assedic, prorogations de qualifications par la DG Transport et la branche professionnelle), prorogation des qualifications techniques (DDTE-FP-Assedic), fonds régional d'aide au reclassement (co-financé FSE), facilités de transport (salariés en recherche d'emploi)

2.3. La mise en œuvre des reclassements : des moyens et des compétences nécessaires, des régulations sociales et territoriales décisives

Dans les cas étudiés, l'animation est confiée à des prestataires à la mission encadrée. Les cellules de reclassement y apparaissent comme un maillon de dispositifs plus larges, au sens plein du terme, tels que Foucault les conçoit (voir Raffnsøe, 2008). Ils reposent sur des moyens matériels et humains, des règles, des discours, des valeurs, et sur l'agencement de ces éléments. Pour Foucault (1977), « *le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments* », il a un effet organisateur et normatif. Un des problèmes pointés dans la littérature est la désagrégation de l'acteur collectif lors de la mise en œuvre du PSE, du fait de l'éclatement du collectif, « *chaque salarié redevenant préoccupé par son propre avenir* » et de la perte de leviers d'action des RP (Beaujolin et Moulin, 2007). Dans les cas abordés, plusieurs facteurs ont limité cette désagrégation : la légitimité et la qualité du PSE, liées à « *la qualité des échanges* » et « *l'écoute des besoins des salariés* », et le pilotage du reclassement, où certains acteurs-tiers du territoire, en particulier la DDTE-FP chargée du suivi du dossier, favorisent la continuité de l'action collective. L'analyse qui suit, interne puis externe, se centre sur ces régulations et leurs effets.

Les cellules de reclassement elles-mêmes. Dans les trois entreprises, le choix du prestataire est confié aux RP, après pré-sélection de la direction et validation « *tacite* » de la DDTE-FP. Chez VETI, élus et salariés ont rencontré plusieurs cabinets pour « *se faire une idée sur le sérieux, les compétences, les qualités humaines* » des consultants. Un cabinet local est retenu. Chez DECO, les RP retiennent un réseau national possédant une antenne à proximité, ayant « *une bonne réputation auprès des collègues* » du secteur. Chez TRANS, le choix du prestataire se fait dans l'urgence, « *à distance, sans contact préalable, avec peu d'informations concrètes* ». Ils choisissent un cabinet national dont le siège se situe dans une autre région. Les cahiers des charges sont orientés par les DDTE-FP, l'Etat étant co-financeur (DECO et VETI) ou seul financeur (TRANS). Pour VETI et TRANS, priorité est donnée aux reclassements, la rémunération des cabinets comprenant une partie variable liée aux taux de retour à l'emploi. Pour DECO, la mission de la cellule va au-delà des reclassements ; « *trouver des solutions appropriées à chacune des personnes accompagnées, qu'il s'agisse de retour à l'emploi, de formations, ou d'aide à la mise en œuvre de projets personnels* », confie une consultante. La rétribution forfaitaire du prestataire dépend des prestations assurées et du nombre d'adhérents pris en charge jusqu'au terme.

S'agissant des moyens humains et matériels, on observe des écarts sensibles. VETI affiche un taux d'encadrement élevé et un taux d'adhésion inférieur aux autres cas. DECO se situe un peu en deçà, mais la politique de prise en charge est plus « *tolérante* ». La cellule de TRANS est jugée « *sous-dimensionnée* ». Les retards d'équipement informatique des locaux ajoutent aux difficultés.

Tableau 6. Adhérents et moyens des cellules de reclassement

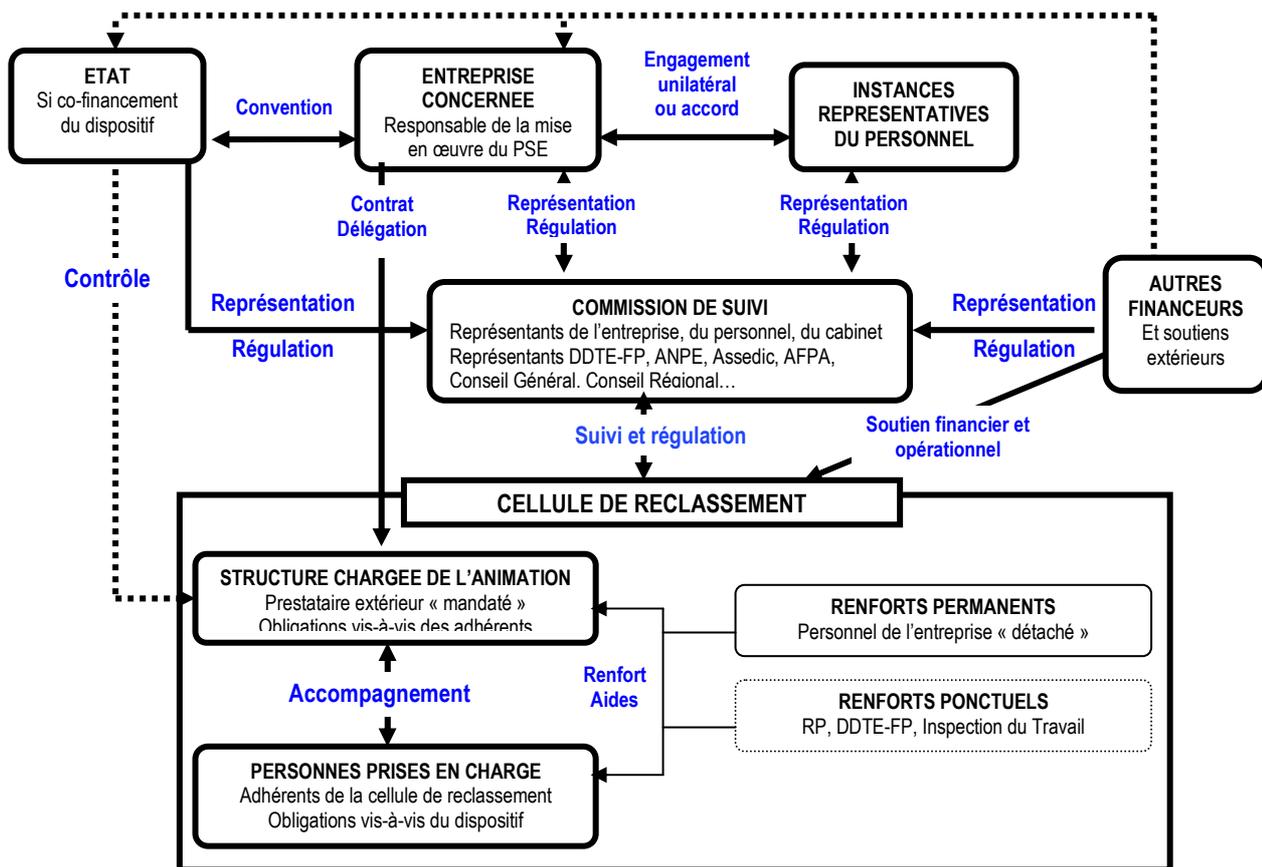
	VETI	DECO	TRANS
« Bénéficiaires » potentiels	90 personnes	140 personnes	390 personnes (2004) 200 personnes (2003)
Adhérents	75 personnes	125 personnes (y compris 20 en attente de préretraite)	370 adhérents selon le cabinet 340 selon la DDTE-FP (2004)
Animation	3 consultants Soit 1 pour 25 adhérents	3 consultantes, puis 2 Soit 1 pour 40 adhérents	7 consultants sur 2 antennes Soit 1 pour 100 adhérents
Localisation Moyens matériels	Locaux équipés du prestataire Moyens documentaires	Locaux équipés prêtés par l'entreprise	Locaux mis à disposition par la collectivité

Les trois cellules assurent des prestations proches (bilan personnalisé, projet professionnel, aide à la recherche d'emploi, à la création d'entreprise, et au montage de dossiers-formation, prospection du bassin d'emploi). Outre le nombre de consultants, les répondants soulignent l'importance de leurs compétences et de l'accompagnement « *psychologique* ». Pour VETI et DECO, « *la présence permanente* » (elles habitent sur place pour DECO), « *l'écoute* », et « *l'implication et le professionnalisme des consultantes* » sont soulignés. Chez TRANS, le manque de moyens humains est d'autant plus problématique que la population à reclasser est nombreuse, que les consultants connaissent mal le métier, très spécialisé, et que l'état psychologique des salariés est alarmant, au point que médecin du travail, RP et consultants, demandent une aide psychologique d'urgence (refusée). La période d'adaptation des consultants a été mal vécue et prise pour de l'incompétence : « *les salariés avaient un tel attachement pour leur emploi et leurs compétences que quelque part, on les dévalorisait en ne connaissant pas leur métier. Ils nous ont pris en grippe et la relation de confiance a été très difficile à établir* ». Dans les trois entreprises, les cellules de reclassement obtiennent des renforts décisifs. Les directions de VETI et DECO mettent à disposition un membre de leur service RH. Outre les compétences apportées, « *ça montre que la direction ne se désintéresse pas du devenir des salariés licenciés* », estime un répondant, confirmant le rôle de l'employeur dans le suivi du PSE (Cornolti et al., 2001). Le renfort des RP est à souligner ; certains ont apporté « *leurs connaissances professionnelles* » et leur soutien psychologique. Chez TRANS, « *certain ont dû devenir eux-mêmes des consultants vu les besoins* ». Ajouté à l'implication et à l'expertise de l'inspection du travail Transport, ce renfort a permis de « *sauver en partie les meubles* », pour plusieurs répondants. Le maintien de l'acteur collectif tient aussi au fonctionnement de la commission chargée de suivre le PSE.

Le pilotage, élargi et territorialisé, des dispositifs de reclassement. Comme le postulent Bruggeman et al. (2005), les processus de reclassement tirent leur efficacité de la cellule elle-même et du fonctionnement du dispositif où elle s'inscrit, c'est-à-dire de « *l'articulation de la cellule avec les autres contributeurs au processus* ». Pour analyser ces réseaux de liens, nous nous intéressons à la commission de suivi. Elle réunit responsables du cabinet prestataire, dirigeants de l'entreprise, représentants du personnel et du SPE (DDTE-FP, ANPE, ASSEDIC, AFPA), et parfois d'autres

acteurs du territoire. Dans les trois cas étudiés, sa mission est le suivi, quantitatif et qualitatif des reclassements. Principaux financeurs et RP y exercent ainsi un droit de regard sur la mise en œuvre du PSE. Chez VETI, elle suit aussi l'application des critères de départ dans les groupes d'emplois et les mutations internes. Les reclassements s'inscrivent dans un dispositif complexe de délégations multiples, dont la cellule de reclassement est l'opérateur et la commission de suivi le pilote :

Schéma 7. La cellule de reclassement au cœur d'un dispositif élargi et territorialisé



Pour les répondants, quasi-unanimes, elles ont joué un rôle-clé, même si des difficultés demeurent. Beaucoup insistent sur leur fonction régulatrice :

- **le suivi et le contrôle** : « veiller au bon fonctionnement de la cellule, au respect du cahier des charges », « suivre les actions mises en œuvre par la cellule (entretiens avec les salariés, prospection des entreprises du bassin... », « valider les demandes de formation et les demandes d'aides au titre de la création d'entreprise », « suivre les résultats obtenus »... Son pouvoir est important, puisqu'elle valide ou non le travail de la cellule, oriente son fonctionnement, et peut décider d'exclure un adhérent. La qualité des décisions prises dépend de l'organisation du pouvoir de décision, de la représentation des différentes parties prenantes et de l'implication des membres de la commission. Dans les trois entreprises, les commissions se sont réunies à une fréquence mensuelle. Chez VETI, le pouvoir de décision revient aux représentants de la direction et des salariés, de façon paritaire, les autres membres n'étant qu'« invités ». Chez DECO et TRANS, tous les membres de la commission, hormis le représentant du cabinet, ont droit de vote. Dans les

trois entreprises, l'implication de la DDTE-FP est soulignée. Elle est précoce et continue chez DECO et VETI, où les représentants DDTE-FP ont exercé « *un contrôle omniprésent* », « *un contrôle rigoureux, parfois pointilleux* », plus tardive chez TRANS, bien que croissante lors des reclassements. Le rôle des RP (en général 1 par syndicat) est à mentionner : très présents, ils ont exercé un « *contre-pouvoir* » au sein des commissions (y compris pour la revitalisation), et informé le CE sur l'avancement des reclassements. La qualité des documents produits (PV de réunions, bilans) est un bon indicateur du fonctionnement de l'ensemble ; pour VETI et DECO, « *l'individualisation* » de l'accompagnement et « *la rigueur* » du suivi vont de pair ; pour TRANS, « *la précision et la lisibilité des premiers documents n'étaient pas satisfaisantes* », selon la DDTE-FP, les consultantes estimant que « *le travail demandé prend un temps considérable* ».

- **la médiation et l'arbitrage** : si les répondants sont peu disert sur ce point, il est central. Certains membres des commissions de suivi ont été amenés à jouer un rôle de médiation entre les salariés accompagnés, les consultants, et la commission elle-même. Cela a permis d' « *amener certains salariés isolés ou réticents au départ vers la cellule de reclassement* », de « *comprendre pourquoi certains ne se rendaient pas aux RDV proposés ou refusaient tous les emplois proposés* », ou encore de « *mieux cerner leurs besoins, leurs aspirations* ». Cette médiation a conduit à débloquer certaines situations, proposer des solutions « *sur mesure* » et apporter des éléments de décision à la commission pour le maintien de l'accompagnement ou l'exclusion d'adhérents ayant refusé x offres d'emplois jugées valables. Par exemple, sur les 75 adhérents de VETI au départ, 30 sont sortis de l'accompagnement, de leur propre fait, ou sur décision de la commission. La médiation amène aussi des arbitrages collectifs, allant jusqu'à la modification des missions initiales, par exemple accepter comme valables, en raison de « *la réalité du bassin* » des offres d'emplois sous CDD de moins de 6 mois, ou des postes géographiquement éloignés, ou accepter des missions non prévues au départ (pour DECO, aide aux formalités de départ à la retraite de plusieurs personnes, ou aide à l'organisation d'un projet humanitaire). En termes de régulation, l'enjeu est le maintien de la règle (Reynaud, 1997), mais aussi sa pertinence et sa capacité à évoluer ; le PSE ne peut tout prévoir, les situations personnelles se font jour lors de sa mise en œuvre.
- **la coordination** : regroupant en un lieu unique les acteurs pouvant contribuer au reclassement, par leur connaissance des salariés, du bassin, des entreprises, des dispositifs administratifs ou de formation (...), la commission de suivi est un acteur-réseau « *élargi* », favorisant l'intelligence collective du reclassement et l'ancrage territorial de la cellule (Tuchszirer, 2005). Dans les cas nous intéressant, les responsables DDTE-FP ont un rôle central, « *un rôle d'interface, de pivot* » entre les membres de la commission, les acteurs du SPE et ceux du territoire. La coopération repose aussi sur des accords : les salariés licenciés étant pris en charge, successivement pour DECO et VETI, concomitamment pour TRANS, par la cellule de reclassement et le SPE, des

conventions sont établies entre les cellules et l'ANPE, et entre ANPE et ASSEDIC. Elles se traduisent par la présentation aux salariés de leurs droits et des démarches administratives à accomplir, et par la coordination de l'accompagnement et de la transition entre la cellule et le Pôle Emploi. Pour DECO, la coopération entre la cellule de reclassement et le Comité de Bassin chargé de la revitalisation est à souligner. Elle a permis de mutualiser une partie du travail et de trouver des débouchés à certains salariés.

Conclusion

Les résultats obtenus montrent que l'efficacité de ces dispositifs est conditionnée à des facteurs interdépendants dont la mobilisation dépend des dynamiques sociales à l'œuvre, et que l'action collective, incertaine et fragile, repose sur la volonté et l'implication des acteurs, parties prenantes aux PSE. Ces résultats et leur validation finale confirment le déroulement du PSE de chaque entreprise. Le taux de reclassement à la clôture du dispositif est de 60% pour DECO (70% en CDI, 10% en CDD, 20% ont créé une entreprise) et de 82% pour VETI (40% en CDI, 25% en CDD, 30% ont créé une entreprise). Dans les deux cas, les bilans sont jugés « *positifs* », « *satisfaisants* », par les répondants, et le travail des prestataires « *sérieux* ». Mais le nombre de personnes « *sorties de l'accompagnement* » (33 pour DECO, 30 pour VETI) les relativise. Pour TRANS, les résultats sont faibles ; le taux de reclassement (CDI + CDD réunis) n'est que de 25% selon la DDTE-FP. On note toutefois des différences entre TM et TMI, avec respectivement 20% et 40% de reclassements. Le cabinet avance des chiffres de l'ordre du double. Le bilan final lui-même est controversé.

Même si l'étude réalisée possède des limites (peu nombreux, les cas traités ne permettent pas de généraliser les résultats, et la difficulté d'accès aux salariés en reclassement ou en activité et à l'ensemble des RP n'a pas permis de recueillir tous les témoignages pertinents), nous pouvons en tirer des enseignements. D'abord sur l'accompagnement « *à chaud* » des restructurations. S'il se limite à un catalogue de mesures, le PSE est une coquille vide. Sa consistance repose sur les acteurs et les moyens mobilisés, et sur les synergies créées entre eux. La régulation collective des problèmes d'emploi, dans l'entreprise et au dehors, peut contribuer à des dispositifs « *intelligents* », adaptés aux besoins locaux, souples dans leur mise en œuvre, associant les acteurs pertinents. Confortant l'analyse de Xhaufclair et Pichault (2010) et de Beaujolin-Bellet (2008), les résultats obtenus montrent l'importance de la régulation sociale territoriale et le rôle joué par les acteurs-tiers et la tercésation. La présence continue, de l'annonce du PSE à la clôture des reclassements, des responsables DDTE-FP, à l'interface des différentes parties prenantes, est pour beaucoup dans le maintien de l'action collective et les résultats des PSE de DECO et VETI. De même, la mise en place de structures de pilotage des reclassements (commissions de suivi) et de la revitalisation (commission de pilotage ou comité de bassin d'emploi), dans les deux bassins concernés, a permis de réunir les acteurs du territoire et d'instaurer une dynamique inter-organisationnelle, publique et

privée, au profit des salariés affectés. Paradoxalement, la procédure obligatoire ne donne qu'un pouvoir consultatif aux RP. L'issue est donc tributaire des rapports de force et des dynamiques qui se créent ou pas. De ce point de vue, donner aux représentants du personnel un véritable pouvoir de négociation, comme c'est le cas dans d'autres pays, serait pleinement justifié.

Ensuite, plus largement, sur l'accompagnement des transitions professionnelles, dont le PSE n'est qu'un maillon. La permanence des restructurations, amplifiée par la crise, lui confère un caractère d'urgence. Des progrès existent : accords de méthode, négociation sur la GPEC, accompagnement renforcé des licenciements économiques... Pour les experts rencontrés, ils sont insuffisants. Plusieurs impératifs ont été soulignés : renforcer l'accès à la formation, en cas de perte d'emploi, « à chaud », mais aussi pour accroître l'employabilité dans l'entreprise « à froid » ; agir sur des durées plus longues, dans l'entreprise et sur le territoire, pour anticiper les mutations économiques, renforcer l'employabilité des personnes et l'absorptivité des territoires, et organiser les dispositifs d'accompagnement ; renforcer la coopération des acteurs territoriaux, freinée par la spécialisation et les enjeux politiques. La formule « équiper les gens pour le marché », et « équiper le marché pour les gens », des spécialistes des marchés transitionnels (Auer et Gazier, 2006), prend tout son sens...

BIBLIOGRAPHIE

AGGERI F., PALLEZ F. (2005), *Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale*, Revue de l'IRES, n°44.

AUBERT J.P., BEAUJOLIN R. (2004), Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation, *Travail et Emploi*, N°100, octobre.

AUCOUTURIER A.L., BERTRAND H., VERMEL N. (1995), Les cellules de reclassement : à quoi servent-elles ?, *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation Française.

AUER P., GAZIER B. (2006), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion.

BEAUJOLIN-BELLET R. (2008), *Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi-acteurs des restructurations*, 19è Congrès AGRH.

BEAUJOLIN-BELLET R., MOULIN Y. (2007), Des dispositifs de reclassement : une évaluation par les acteurs contingente aux modalités de leur construction, *XIè Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST)*, London, 20-22 juin.

BEAUJOLIN-BELLET R., MOULIN Y. (2007), Construction et désagrégation d'une représentation partagée de la qualité d'un plan social : le rôle des jeux d'acteurs, *18è Congrès AGRH*, Fribourg, Suisse.

BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2006), Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux, *Revue Management et Avenir*, n°9.

BEAUJOLIN R. (2003), Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus, *XIVè Congrès AGRH*, Grenoble.

BOBBIO M., GRATADOUR C., ZEGNANI S. (2009), *Le reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique : comparaison entre le contrat de transition professionnelle, la convention de reclassement personnalisé et l'accompagnement classique de l'ANPE*, Premières Informations, Premières Synthèses, n°43.3.

BOBBIO M. (2006₁), *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2005*, DARES, Premières Informations, Premières Synthèses, n°37.2, septembre.

BOBBIO M. (2006₂), *Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés licenciés sans garantie de retour vers l'emploi stable*, DARES, Premières Informations, Premières Synthèses, 28.2.

- BOBBIO M. (2005), *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003*, DARES, Premières Informations, Premières Synthèses, n°19.2, mai.
- BORIES-AZEAU I., LOUBES A. (2009), *Les maisons de l'emploi : un dispositif au cœur de la Gestion Territoriale des Ressources Humaines ?*, 20è Congrès de l'AGRH.
- BRUGGEMAN F., PAUCARD D., TUCHSZIRER C. (2005), *Privé-public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, Etude DGEFP, novembre.
- BRUGGEMAN F. (2005), L'impossible accompagnement social des licenciements économiques, *Revue IRES*, n°47.
- BRUGGEMAN F., LAPOTRE M., PAUCARD D., THOBOIS M. (2002), *Plans sociaux et reclassement : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, Rapport DARES, juin.
- CHAPELLIER P., FABRE C. (2011, à paraître), *L'intervention des acteurs-tiers dans l'élaboration des plans de sauvegarde de l'emploi : un éclairage sur le rôle des DDTEFP*, *Revue Gérer et Comprendre*.
- CORNOLTI C., MOULIN Y., SCHMIDT G. (2001), *Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel*, Rapport pour la DARES.
- FABRE C., BORIES-AZEAU I., BRIOLE A., CHAPELLIER P., LOUBESA., SAINT-GERMES E. (2006), *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation*, Rapport d'étude pour la DRTE-FP du Languedoc-Roussillon, août.
- FOUCAULT M. (1977), *Entrevue. Le jeu de Michel Foucault*, *Ornicar*, 10, 63.
- GAZIER B. (2004), *Restructurations : gérer collectivement les transitions*, Séminaire Restructurations, IRES
- GEINDRE S. (2005), *Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique*, *Revue Française de Gestion*, Janvier/Février.
- GROUPE BPI (2002), *Que sont-ils devenus ?*, Enquête interne satisfaction.
- HAVARD C. KROHMER C. (2008), *Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre-novembre-décembre.
- KROHMER C., NASCHBERGER C., SOBCZAK A., (2010), *Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité*, *Management et Avenir*, vol. 13, n° 33.
- MARGOLIS D. (2002), *Licenciements collectifs et délais de reprise d'emploi*, *Economie et Statistique*, 351.
- MAZADE O. (2004), *Le rôle du passé professionnel dans les logiques de reconversion : instrumentation et vécu des salariés*, séminaire Restructurations de l'IRES, décembre.
- MAZADE O. (2003), *Reconversion des salariés et plans sociaux*, L'Harmattan.
- PAUCARD D., BRUGGEMAN F., VERKINDT P. Y. (2006), *Restructurations et expertises*, *Droit Social*, n°3, mars, p.334-340.
- RAFFNSØE S. (2008), *Qu'est-ce qu'un dispositif ? L'analytique sociale de Michel Foucault*, Symposium, *Revue canadienne de philosophie continentale*, Vol 12, Iss 2
- REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- REYNAUD J.D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Editions, 2è Edition.
- TERSSAC (de) (sous la dir. de) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte.
- TUCHSZIRER C. (2004), *Le reclassement des personnes licenciées pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ?*, *Revue de l'IRES*, n°47.
- XHAUFLAIR V., PICHAULT F. (2010), *Du tiers à la tercésation : caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel*, 21è Congrès de l'AGRH.