

ETAT DE LA QUESTION

L'OUTPLACEMENT INDIVIDUEL : UN CHANTIER EN PANNE ?

DROITS ET/OU DEVOIRS À L'HEURE
D'UNE LÉGISLATION STATIQUE

Benoît Anciaux



SOMMAIRE

1. Introduction	4
2. Qu'est-ce que l'outplacement ?	4
3. Les compétences respectives du pouvoir fédéral et des entités fédérées en matière de disponibilité pour le marché du travail	5
3.1. Disponibilité active et passive des demandeurs d'emploi	5
3.2. Reclassement	6
4. L'évolution du droit au reclassement professionnel en Belgique	6
4.1. La Convention collective de travail n° 51	6
4.2. La loi du 5 septembre 2001 et la Convention collective de travail n° 82	7
4.3. La loi du 26 décembre 2013	7
4.4. Les critères de qualité	8
5. Les particularités du reclassement des travailleurs occupés dans les entreprises de travail adapté (ETA) et dans les ateliers sociaux	9
6. Réflexions critiques	9
7. Conclusion	11

1. Introduction

L'outplacement, ou reclassement professionnel, s'inscrit dans le cadre de la prolongation de la vie professionnelle active qui figure à l'ordre du jour des politiques européennes de l'emploi depuis presque deux décennies. Plus précisément, le « vieillissement actif » trouve son origine dans l'adoption de l'agenda de Lisbonne (Conseil européen de mars 2000).

En Belgique, l'outplacement a fortement évolué ces dernières années. Conçu au départ comme une simple faculté laissée à l'appréciation des employeurs, un droit a été créé en 2001 mais dans le chef uniquement des travailleurs confrontés à la problématique de l'âge (45 ans ou plus) sur le marché du travail. Au fil du temps, les différents gouvernements ont précisé les exigences de fond de l'outplacement mais aussi le public auquel l'objectif d'*empowerment* s'impose ou se propose. En 2013, la condition de l'âge est devenue « accessoire » en ce sens que trois systèmes coexistent dorénavant.

L'outplacement participe aux mesures dites « actives » de la politique de l'emploi. Il s'agit d'augmenter la probabilité pour les travailleurs licenciés de retrouver par eux-mêmes un emploi.

La présente analyse retrace l'évolution historique de l'outplacement et apporte un regard critique sur la cohérence du système avec une question fondamentale : l'outplacement ou comment « aménager la probabilité » du travailleur de retrouver un emploi est-il un outil au service d'une réelle égalité des chances sur le marché du travail ?

Cette analyse ne concerne pas l'accompagnement lorsque l'entreprise procède à un licenciement collectif. Dans cette hypothèse, l'employeur doit mettre en place une structure de gestion du processus de reclassement professionnel (cellule pour l'emploi/cellule de reconversion) qui devra présenter, dans le dossier de reconnaissance d'entreprise en restructuration, les engagements contractés avec un prestataire de service pour la prise en charge de l'accompagnement d'outplacement des travailleurs.

2. Qu'est-ce que l'outplacement ?

L'outplacement (ou reclassement professionnel) se définit comme « un ensemble de services et de conseils de guidance fournis individuellement ou en groupe par un tiers, dénommé prestataire de services, pour le compte d'un employeur, afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant ».

Cette définition est reprise systématiquement dans les différentes réglementations qui régissent l'outplacement en Belgique.

Le prestataire de services auquel peut faire appel l'employeur est souvent une société commerciale (ou une division de celle-ci¹) spécialisée dans le reclassement professionnel. Mais le prestataire (privé ou public) peut très bien agir dans le cadre d'une réglementation sectorielle ou d'entreprise ou dans le cadre d'une initiative développée par un service régional de l'emploi.

L'outplacement ne se confond pas avec le « placement » dont le monopole appartient exclusivement aux services publics de l'emploi à l'accès libre et gratuit. Ainsi, par exemple, la Convention collective de travail (CCT) n° 51 mentionne que le bureau de placement doit s'engager « à ne pas s'immiscer dans les contacts entre le travailleur et les employeurs potentiels ni à opérer en tant que bureau de placement, de recrutement et de sélection ». En d'autres termes, le prestataire de services ne peut pas être partie aux relations de travail.

Cette exigence est rappelée dans tous les instruments juridiques qui régissent l'outplacement en

¹ C'est souvent le cas des entreprises d'intérim.

Belgique et découle de la Convention n° 96 de l'Organisation internationale du travail (OIT) du 1^{er} juillet 1949 qui interdit le recours aux bureaux de placement payants. Depuis, cette Convention a été révisée et a donné lieu à la Convention n°181 sur les agences d'emploi privées du 19 juin 1997², mais le recours à des opérateurs privés est strictement réglementé. C'est le cas en Belgique, pour notamment les agences de travail intérimaire.

3. Les compétences respectives du pouvoir fédéral et des entités fédérées en matière de disponibilité pour le marché du travail

Dans certains cas, le travailleur licencié a tout intérêt à répondre positivement à une offre d'outplacement parce que de son attitude dépendra, dans le cadre de la réglementation du chômage, l'appréciation de sa disponibilité dite « passive » pour le marché du travail.

Pour la bonne compréhension du fonctionnement de l'outplacement individuel, il convient tout d'abord de rappeler la nouvelle répartition des compétences institutionnelles qui découle de la sixième réforme de l'Etat.

3.1. Disponibilité active et passive des demandeurs d'emploi

Suite à la sixième réforme de l'Etat, ce sont désormais les organismes régionaux (FOREM, VDAB, ACTIRIS et ADG) qui contrôlent la disponibilité active et passive des chômeurs. Les régions ont donc reçu la pleine compétence pour exécuter le contrôle de la disponibilité pour le marché du travail, de prendre les décisions qui s'imposent et d'assortir éventuellement celles-ci d'une sanction. L'ONEM est responsable de l'exécution des sanctions.

Il importe de préciser que les régions ne sont absolument pas libres de faire tout ce qu'elles veulent puisque « l'autorité fédérale reste compétente pour le cadre normatif en ce qui concerne la réglementation en matière d'emploi convenable, de recherche active d'un emploi, de contrôle administratif et de sanctions, ainsi que pour l'exécution matérielle des sanctions, (...) ».

On pourrait s'étonner que le texte de la sixième réforme de l'Etat ne mentionne nulle part la compétence concernant le cadre normatif pour la disponibilité passive, cadre normatif qui ne doit pas être confondu avec le contrôle administratif (dont l'objet est la lutte contre la fraude³). La réglementation relative à l'emploi convenable, dont il est question dans le texte, n'est en effet qu'un élément parmi d'autres de cette disponibilité passive.

Il y a deux explications à cette anomalie qui n'en est pas vraiment une. La première réside dans le fait que la disponibilité passive s'inscrit dans le cadre du « placement » (qui était déjà une compétence des régions avant la sixième réforme de l'Etat) mais dans le respect des accords de coopération conclus avec l'Etat fédéral. C'est le cas de l'accompagnement systématique et personnalisé des demandeurs d'emploi mais aussi de l'engagement des régions à communiquer à l'ONEM, de manière loyale et systématique, les informations concernant l'attitude des chômeurs par rapport à leur disponibilité passive. La seconde est que d'autres éléments de la disponibilité passive font référence à des réglementations fédérales, en tout cas pour ce qui concerne les obligations qui incombent aux travailleurs licenciés. Du reste, on remarquera que la compétence de l'ONEM est aussi « indirecte » du fait même que le cadre normatif des sanctions reste du ressort du fédéral. Toujours est-il qu'à l'occasion d'une question écrite⁴ concernant l'état d'avancement du cadre normatif applicable au contrôle de la disponibilité active et adaptée⁵, le ministre de l'Emploi a précisé que la disponibilité passive avait fait l'objet de l'arrêté royal du 17 juillet 2015 (MB du 31 juillet 2015). C'est à cette occasion que les termes (non définis) de « plan d'accompagnement »

² Ratifiée par la Belgique le 28 septembre 2004.

³ Exemple : fausse déclaration concernant la composition du ménage, cumul des allocations de chômage avec un salaire ou avec d'autres allocations, travail au noir, etc.

⁴ Question écrite n° 6-762 de Lode Vereeck du 12 novembre 2015 au vice-premier ministre et ministre de l'Emploi - *Disponibilité active des demandeurs d'emploi - Contrôle - Cadre normatif fédéral - Adaptation.*

⁵ Le cadre normatif fera l'objet de l'arrêté royal du 14 décembre 2015 (MB du 23 décembre 2015).

ou de « parcours d'insertion » proposé par le service de l'emploi et/ou de formation professionnelle compétent ont été remplacés par la notion de « plan d'action individuel » dont la définition et la finalité sont reprises à l'article 27, alinéa 1er, 14°, de l'arrêté royal du 25 novembre 1991.

Accepter et collaborer à un plan d'action individuel sont les deux éléments centraux de l'obligation de disponibilité passive du chômeur. Mais l'obligation de disponibilité ne s'arrête pas là. Le chômeur se doit d'accepter tout emploi convenable, il est tenu (sauf justification suffisante) de se présenter auprès d'un employeur lorsqu'il y est invité par le service régional, il a, en cas de licenciement collectif, l'obligation de s'inscrire dans une cellule pour l'emploi ou une cellule de reconversion et - parfois - il doit répondre positivement à une offre d'outplacement individuel organisé par l'employeur.

Ce qui change avec la sixième réforme de l'Etat, c'est la compétence - pour les régions - de sanctionner et non plus seulement de constater un comportement d'indisponibilité passive. La sanction est prise dans la fourchette définie par l'Etat fédéral et, bien entendu, l'ONEM fait appliquer matériellement la sanction puisque l'autorité fédérale est seule compétente pour le paiement des allocations de chômage.

3.2. Reclassement

La sixième réforme de l'Etat a maintenu les compétences de l'Etat fédéral pour tous les aspects relatifs au droit du travail liés au reclassement professionnel. Elle a attribué aux régions la possibilité de prévoir certaines exigences de fond (autres que celles prévues dans les Conventions collectives de travail), le remboursement éventuel des frais d'outplacement aux entreprises et l'imposition de sanctions aux employeurs.

Concernant cette dernière compétence, l'employeur qui, pour le travailleur occupé dans une unité d'établissement située en région de langue française, ne respecte pas ses obligations dans le cadre du reclassement professionnel pour les travailleurs âgés de 45 ans ou plus (voir plus loin, point 3.2.)⁶, est tenu de verser une contribution⁷ en faveur de l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi. Cette contribution est affectée au reclassement des travailleurs qui n'ont pas bénéficié de la procédure.

Il n'y a pas (encore) de sanction pour l'employeur qui ne respecte pas ses obligations dans le cadre du régime dit « général » (voir plus loin, point 3.3.)

4. L'évolution du droit au reclassement professionnel en Belgique

4.1. La Convention collective de travail n° 51

Le reclassement professionnel trouve sa genèse dans la CCT n° 51 du 10 février 1992. Il s'agit d'un cadre général qui n'est d'application que lorsqu'un employeur choisit d'offrir volontairement un reclassement alors qu'il n'y est pas tenu.

La CCT ne confère donc aucun droit ni aucun devoir dans le chef du travailleur licencié, qui est libre d'accepter ou non l'offre d'outplacement. En cas de consentement (via un écrit), le travailleur s'engage à collaborer de bonne foi à la mission d'outplacement.

4.2. La loi du 5 septembre 2001 et la Convention collective de travail n° 82

Un droit au reclassement a été créé par la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs. Ce droit n'existe que pour les travailleurs âgés de 45 ans ou plus qui

⁶ Il s'agit des obligations qui découlent des articles 13 et 14 de la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs.

⁷ La contribution et la majoration sont assimilées à une dette de l'employeur.

comptent au moins un an d'ancienneté au sein de l'entreprise. Le texte est une réponse aux recommandations des instances européennes et s'inscrit dans le cadre des conclusions du Sommet de Lisbonne dont l'un des axes était le prolongement de la vie professionnelle active. Sauf quelques exceptions, c'est l'employeur qui doit, après que le congé a été notifié au travailleur, faire une offre de reclassement professionnel.

La procédure, la durée du reclassement (période de 12 mois subdivisée en trois phases d'au moins 20h⁸) et le statut des travailleurs sont réglés par la CCT n° 82 du 10 juillet 2002, laquelle a été modifiée par la CCT n° 82bis du 17 juillet 2007.

Dans le sillage du Pacte de solidarité entre les générations de 2005, le droit a été transformé de fait en une obligation. En effet, si le travailleur refuse une offre d'outplacement ou s'il ne collabore pas suffisamment, il s'expose à une suspension du chômage de 4 à 52 semaines (assimilation à du chômage volontaire). La réglementation ONEM a été jusqu'à imaginer une obligation d'exercer son « droit » en cas de défaillance de l'employeur, sous peine d'encourir la même sanction que le refus ou le manque de collaboration⁹.

4.3. La loi du 26 décembre 2013

La loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés consacre désormais un régime dit « général » d'outplacement (en vigueur depuis le 1er janvier 2014) pour tous les travailleurs licenciés mais à condition que ceux-ci bénéficient d'un délai de préavis/indemnités de 30 semaines¹⁰ ou plus. Il concerne tous les employeurs, que ceux-ci relèvent ou non du champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les Conventions collectives de travail et les commissions paritaires. Les employeurs du secteur public sont donc également concernés.

Le régime particulier applicable aux travailleurs du secteur privé qui sont licenciés et âgés de 45 ans ou plus n'a pas été modifié. Il est cependant supplétif, ce qui signifie qu'il ne s'applique que dans l'hypothèse où le travailleur ne remplit pas la condition minimale de 30 semaines de préavis (mais au moins un an d'ancienneté).

Le régime général impose à l'employeur de faire une offre d'outplacement (60 heures sur une durée maximale de 12 mois). Dans l'hypothèse où il ne s'exécute pas, le travailleur doit le lui réclamer¹¹.

Dans l'état actuel des choses, le travailleur de moins de 45 ans n'est pas obligé d'accepter une offre valable d'outplacement. En cas de refus, il n'encourt aucune sanction dans le cadre de la réglementation du chômage.

Un aspect très important de ce régime est l'imputation du coût de l'outplacement sur les préavis.

1/ Le travailleur accepte une procédure de reclassement

- Si le préavis doit être presté, le reclassement devra être réalisé pendant ce qu'on appelle les « congés de sollicitation » (un jour ou deux demi-jours par semaine pour rechercher un emploi). Le travailleur participe donc indirectement au financement du reclassement puisqu'il utilise une partie des jours de congé auxquels il a droit du fait de son licenciement pour suivre ce reclassement.

La « valeur » du reclassement et la répartition des 60 heures ne sont pas déterminées par la loi.

⁸ Les trois phases (deux premiers mois, quatre mois suivants et six derniers mois) s'enchaînent automatiquement sauf si le travailleur avertit son employeur qu'il a retrouvé un emploi.

⁹ Lorsque l'employeur n'offre pas de procédure de reclassement professionnel au travailleur, le travailleur est en principe tenu d'en demander le bénéfice.

¹⁰ Ce qui équivaut à 9 ans d'ancienneté selon les nouvelles règles de calcul des préavis. Pour les travailleurs entrés en service avant le 1^{er} janvier 2014, il faut calculer le délai de préavis sur la base de la réglementation en vigueur jusqu'au 31 décembre 2013 et y ajouter les semaines acquises depuis le 1^{er} janvier 2014.

¹¹ Il s'agit d'une obligation (mise en demeure) et non pas d'une faculté dans le chef du travailleur licencié. Les termes souvent utilisés - à tort - par les prestataires de services prêtent à confusion et découlent du fait qu'il n'existe (actuellement) aucune sanction administrative.

- Si le préavis ne doit pas être presté, l'employeur va devoir fixer la « valeur » du reclassement professionnel qui correspond à un douzième de la rémunération brute de l'année civile qui précède le licenciement. Cette « valeur » est comprise entre 1.800 euros (montant minimum) et 5.500 euros (montant maximum)¹². Ensuite, l'employeur impute la valeur du reclassement sur 4 semaines de l'indemnité de rupture¹³ due au travailleur. Cette diminution de l'indemnité est censée couvrir le coût de l'outplacement¹⁴.
- Une situation « mixte » peut se présenter (prestation d'une partie du préavis puis versement de l'indemnité pour le solde). Dans ce cas, l'employeur ne pourra imputer sur l'indemnité que la partie du reclassement qui reste à suivre par le travailleur.

L'outplacement se répartit en 3 phases d'au moins 20h. En principe, le passage d'une phase à l'autre est automatique. Toutefois, le travailleur peut informer son employeur qu'il a trouvé un autre emploi ou développé une activité professionnelle en tant qu'indépendant et qu'il ne souhaite pas continuer la procédure.

2/ Le travailleur refuse la procédure de reclassement

- Si le préavis est presté, les congés de sollicitation sont limités à un demi-jour par semaine pour la période antérieure aux 26 dernières semaines de préavis.
- Si le préavis ne doit pas être presté, 4 semaines sont retirées de l'indemnité compensatoire. Cette mesure est en vigueur depuis le 1er janvier 2016 (fin de la mesure transitoire pendant laquelle le travailleur conservait l'intégralité de son indemnité de rupture).

4.4. Les critères de qualité

C'est à partir de 2007 que les partenaires sociaux (CCT n°82bis) puis le législateur (loi de 2013) ont établi des critères de qualité. Ceux-ci n'existaient pas, ou pas suffisamment, dans les textes de base.

L'offre d'outplacement doit mentionner explicitement un premier type de critères : services qui font au minimum partie de la mission (bilan personnel et professionnel, élaboration d'un plan d'action, assistance logistique et administrative, assistance psychologique si le travailleur en fait la demande, ...), objectifs poursuivis (en fonction de l'âge, de la qualification, ...), méthode et type d'accompagnement (individuel et/ou de groupe, ...), programme précisant les étapes à suivre, date de début et lieu¹⁵ de l'accompagnement, etc.

Un deuxième type de critères ne doit pas être explicitement spécifié, mais doit ressortir de l'offre : assurance contre les accidents, respect de la vie privée¹⁶, non immixtion dans la procédure de licenciement¹⁷, pas d'intervention auprès d'un employeur potentiel, etc.

L'introduction de critères de qualité obligatoires donne au travailleur la possibilité de refuser l'offre de l'employeur.

Depuis l'entrée en vigueur de la CCT n° 82bis, de plus en plus de fonds sectoriels jouent un rôle d'adjudicateur dans l'outplacement (contrôle de la qualité) et interviennent dans le financement (mutualisation).

¹² Ces minima et maxima sont proratisés pour les temps partiels.

¹³ Soit sur la rémunération en cours et les avantages acquis en vertu du contrat de travail.

¹⁴ Aucune cotisation ONSS n'est due sur la valeur de l'accompagnement d'outplacement.

¹⁵ Une proximité géographique raisonnable est requise. L'appréciation doit tenir compte de différents critères dont les frais de déplacement qui sont souvent à charge du travailleur.

¹⁶ Les informations obtenues au sujet du travailleur dans le cadre de la mission d'outplacement sont strictement confidentielles et ne peuvent jamais être communiquées à des tiers.

¹⁷ Il n'appartient pas à un service d'outplacement de vérifier si les règles de licenciement sont respectées.

5. Les particularités du reclassement des travailleurs occupés dans les entreprises de travail adapté (ETA) et dans les ateliers sociaux

Pour les travailleurs âgés d'au moins 45 ans qui relèvent de la commission paritaire pour les ETA et les ateliers sociaux et qui répondent aux conditions du régime supplétif, l'employeur n'est pas tenu de faire une offre d'outplacement en cas de licenciement. En effet, le Conseil national du travail (CNT) a estimé - sur base des arguments avancés par les commissions et sous-commissions paritaires compétentes - que les personnes qui travaillent dans les ETA et les ateliers sociaux ont été amenées à cette occupation par les services régionaux de l'emploi de sorte qu'elles sont supposées ne pas pouvoir accéder au circuit économique normal. Le CNT part aussi du constat que les possibilités d'accompagnement et d'encadrement des personnes en situation de handicap sont extrêmement réduites sur le marché de l'outplacement.

D'année en année, le CNT a procédé à une évaluation de cette dispense d'outplacement. Chaque fois, il a rendu un avis positif quant à sa prolongation. A partir du 1er janvier 2012 (arrêté royal du 6 février 2012), cette dispense, qui était censée être provisoire, a été prolongée pour une durée indéterminée suite à l'avis du CNT n° 1.777 du 5 octobre 2011.

Il importe de souligner que le travailleur peut faire une demande explicite d'outplacement auquel cas l'employeur est obligé d'accéder à la demande. Il n'existe pas de chiffres sur l'usage et sur les résultats de cette faculté.

Le régime de l'outplacement mis en place par la loi de 2013 s'applique aussi aux employeurs et aux travailleurs qui relèvent de la commission paritaire pour les ETA et les ateliers sociaux. La loi ne prévoit pas de dérogation possible dans la mesure où aucune sanction n'est prévue.

6. Réflexions critiques

La cohérence des sanctions

De l'enchevêtrement des différents régimes et réglementations au sujet de l'outplacement résulte une complexité croissante pour les travailleurs licenciés de savoir ce qu'ils doivent faire ou ne pas faire pour sauvegarder leurs droits sociaux.

Certes, pourquoi un travailleur refuserait-il une offre d'outplacement alors qu'il peut s'agir d'une aide précieuse en cas de licenciement ? Mais une autre question est de s'interroger sur la cohérence des sanctions en matière de chômage. Ainsi, un travailleur de 45 ans ou plus sera confronté à la menace d'une sanction en fonction de son délai de préavis. Exemple : un travailleur de 50 ans ayant un préavis de 35 semaines ne sera pas sanctionné s'il refuse un outplacement (ou s'il ne fait pas valoir ses droits) tandis qu'un travailleur de même âge mais n'atteignant pas le « seuil requis » (30 semaines) risque d'être lourdement pénalisé alors qu'en toute logique il a fait preuve d'une mobilité professionnelle plus importante que le premier.

Est-ce bien cohérent ?

Ici, il ne s'agit évidemment pas de plaider pour une extension des sanctions à l'encontre des travailleurs licenciés (« qui ne feraient pas ce qu'ils doivent faire ») mais bien de replacer l'outplacement dans son contexte plus général.

On remarquera le « problème institutionnel » qui n'est pas de nature à rassurer ceux qui veulent bien se pencher sur la sixième réforme de l'Etat. Tant que les régions n'appliquent aucune sanction à l'encontre des employeurs qui ne respectent pas leurs obligations dans le cadre du régime dit « général », l'Etat fédéral serait bien embarrassé de définir de nouvelles sanctions à l'encontre des demandeurs d'emploi. Techniquement - et donc politiquement - c'est pourtant possible, le

gouvernement fédéral actuel n'étant jamais en panne d'imagination pour définir des cas de figure qui ne seraient pas conformes avec ce que l'on entend par « chômage involontaire ».

La responsabilité des entreprises dans « l'employabilité » des travailleurs

Avec un gouvernement fédéral de droite, inutile de dire que la diminution de 4 semaines de préavis, en cas de refus de l'outplacement, n'est pas considérée comme une « vraie sanction ». Il s'agit d'une participation « naturelle » du travailleur à son « employabilité », une frange du patronat estimant même que l'outplacement devrait être lié à une limitation dans le temps des allocations de chômage.

Plus précisément, l'argument selon lequel les travailleurs ne seraient jamais assez « employables » se heurte en amont à la responsabilité des entreprises quant à la formation de leurs travailleurs. Ainsi, l'externalisation du coût humain d'un acte unilatéral (le licenciement) ne serait-il pas en quelque sorte un « palliatif » du patronat par rapport à ses propres déficiences ? Rappelons que le gouvernement MR-NVA a réduit l'objectif interprofessionnel de formation des travailleurs à une « coquille vide » : le « 1,9% » de la masse salariale qui doit être affecté à la formation des travailleurs - jamais atteint depuis ... 1998 (!) - a été remplacé par un artifice de « droit individuel à la formation »¹⁸ et toute sanction a désormais été supprimée. De surcroît, le gouvernement fédéral a estimé que les PME n'ont pas nécessairement besoin de former leurs travailleurs, ce qui est une aberration par rapport, surtout, à la croissance des PME débutantes.

Si la formation professionnelle et l'outplacement ne se confondent pas, une politique prospective consiste à mettre « en lien » ces deux éléments. Sur base, par exemple, d'une évaluation des compétences, la mise en œuvre dans l'entreprise d'une formation adaptée aux besoins de chaque travailleur peut contribuer à maintenir l'emploi (surtout des plus âgés) et à rendre un outplacement plus efficace en cas de licenciement.

Plus-value de l'outplacement

Un outplacement bien « orchestré » est une plus-value pour bon nombre de travailleurs et permet d'éviter les « chausse-trapes » qui attendent le travailleur à la recherche d'un nouvel emploi. Bien sûr, certains cadres supérieurs considèrent que l'outplacement est une sorte de « continuité naturelle dans leur carrière » mais qu'ils n'ont pas besoin d'un prestataire de services pour autant. Leur profil ? Une bonne estime d'eux-mêmes, une idée claire de leur projet professionnel, une connaissance forte de leur marché de l'emploi (avec un solide réseau de connaissances) et une mobilité professionnelle fréquente et vécue comme un véritable « challenge » personnel. Ces travailleurs négocient leur départ¹⁹ et ne sont nullement préoccupés par les contraintes d'un outplacement « institutionnalisé ».

Qu'en est-il des autres travailleurs ?

Tout d'abord, un accompagnement précoce dans la recherche d'un emploi porte plus facilement ses fruits lorsque le travailleur n'est pas encore chômeur.

Lorsque le travailleur doit effectuer son préavis, l'outplacement lui permettra de prendre une certaine distance par rapport à son milieu de travail. En outre, il bénéficie d'un contre-préavis dans l'hypothèse où il retrouve un nouvel emploi. Pour celui qui ne doit pas prêter son préavis, un accompagnement de qualité peut s'avérer efficace pour enrayer un processus de découragement et d'enlèvement dans l'inactivité. Il ne faut jamais perdre de vue que tout licenciement est avant tout un drame humain dont l'intensité sera généralement « proportionnelle » à l'ancienneté acquise au sein de l'entreprise. N'oublions pas non plus les dégâts collatéraux qu'un licenciement génère sur le plan social et familial. Enfin, pour les travailleurs plus âgés, un outplacement précoce permet de « gagner du temps » de sorte que leur âge joue (peut-être) moins en leur défaveur sur le marché du travail.

¹⁸Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable. A partir du 1^{er} janvier 2017, l'objectif est de 5 jours de formation en moyenne par an, par équivalent temps plein (ETP). Il ne s'agit que d'une trajectoire de croissance, l'effort minimum étant fixé au départ à 2 jours en moyenne par ETP.

¹⁹L'harmonisation des préavis entre ouvriers et employés n'empêche nullement des accords individuels ou même d'entreprise.

Un outplacement de qualité pour tous ?

Les nouvelles règles de l'outplacement sont-elles pour autant en adéquation avec l'égalité des chances sur le marché du travail ?

La loi de 2013 a initié une « valeur » de l'outplacement. Il s'ensuit qu'un travailleur sera évalué en fonction de son salaire et non pas en fonction de ses compétences et de ses besoins. Suivant la rémunération du travailleur, celui-ci aura droit à un outplacement « bonne facture » ou à un outplacement « bon marché ». Le degré de personnalisation de l'accompagnement - donc le sens à la recherche d'emploi - dépendra d'une variable financière, c'est-à-dire de ce que « vaut » le travailleur sur le marché du travail.

La demande des entreprises est de plus en plus orientée vers des emplois moyennement et hautement qualifiés. S'ils en ont réellement besoin, l'outplacement favorisera les travailleurs les plus qualifiés et les mieux payés alors qu'ils ont une capacité plus grande de retrouver rapidement un emploi.

Cette valeur marchande de l'outplacement est d'autant plus absurde qu'elle oppose des travailleurs de même profil mais qui ont parfois des salaires et des avantages très différents.

Dans le régime dit « général », l'imputation du coût du reclassement sur l'indemnité de rupture revient à pénaliser deux fois le travailleur. Outre son licenciement, le travailleur finance lui-même son outplacement. Il ne s'agit rien d'autre que d'une déresponsabilisation de l'employeur par rapport à l'acte unilatéral que constitue le licenciement.

L'imputation sur les congés de sollicitation, en cas de préavis presté, a une dimension « punitive/vexatoire » qui est tout aussi incompréhensible. Pourquoi ne pas imputer l'outplacement sur un jour de travail ?

7. Conclusion

Comme on l'a vu tout au long de cette analyse, l'outplacement n'a pas réussi à redéfinir clairement la logique des « droits et devoirs » sur le marché du travail. L'équilibre est bâti sur des sables mouvants qui génèrent des inégalités tant pour les travailleurs que pour les employeurs.

La sixième réforme de l'Etat n'a pas rendu la situation plus lisible.

Faut-il pour autant décrier le principe de l'outplacement ?

La réponse est assurément négative. Mais une vision progressiste plaide pour l'accès à un reclassement de qualité pour tous et pour une offre la plus personnalisée possible. Lier la valeur d'un outplacement - et donc les programmes de reclassement - à la rémunération du travailleur licencié compromet clairement cet objectif.

Un accord sectoriel (avec mutualisation du coût) peut néanmoins garantir à tous les travailleurs licenciés, même ceux qui ont un salaire peu élevé, une formule d'outplacement de qualité. Un tel accord permet une force de négociation plus importante par rapport à la « qualité/prix » des services offerts par les opérateurs du privé (souvent des filiales des entreprises d'intérim). Si le secteur intègre l'outplacement dans la politique de formation des travailleurs, il s'agit encore d'une valeur ajoutée pour le travailleur.

Dans le régime dit « général », l'imputation du coût de l'outplacement sur les préavis n'est pas acceptable. Elle déresponsabilise l'employeur et pénalise deux fois le travailleur licencié.

A ce propos, nous devons regretter l'arrêt de la Cour constitutionnelle du 25 juin 2015²⁰ qui a estimé que l'ampleur total du « package » de licenciement (dont l'outplacement fait partie) offre un niveau de protection équivalent par rapport à la situation antérieure²¹. Par ailleurs, la Cour a curieusement considéré - et de façon quelque peu lapidaire, à notre sens - que le principe constitutionnel d'égalité et de non-discrimination était respecté concernant le financement de l'outplacement. Le fait que seul le travailleur qui bénéficie d'une indemnité compensatoire de préavis finance son outplacement (à l'inverse de celui qui doit prester son préavis) est « objectif, pertinent et raisonnablement justifié ». L'argument oublie que c'est l'employeur qui décide et qui décidera en fonction de ses intérêts financiers. Par conséquent, l'outplacement fera l'objet d'un calcul patronal où le reclassement « low-cost » sera évidemment le fil conducteur d'une décision, c'est-à-dire l'objet d'une « balance » entre le salaire et la prestation ou non du préavis.

C'est inacceptable.

Le titre de cette analyse rappelle que l'outplacement individuel doit évoluer et s'intégrer dans le droit des travailleurs et non pas dans celui d'une vision patronale dite « moderne » des licenciements.

Un chantier important et ... inachevé !

.....
²⁰ Arrêt n° 98/2015.

²¹ Selon la Cour, l'ampleur du package de licenciement ne change pas, mais uniquement le rapport entre les mesures de promotion de l'employabilité et le délai et/ou l'indemnité de préavis. Le « droit de propriété » des travailleurs n'est donc pas violé.

DANS LA MÊME COLLECTION / ETAT DE LA QUESTION IEV

De l'exception culturelle à l'exemple culturel ?

Baptiste MEUR

Le rôle de l'immigration économique en Belgique de 1918 à 1974.

Jean LEFEVRE

Quel avenir pour l'union économique et monétaire européenne ?

Ariane FONTENELLE

Une fiscalité juste par la globalisation de tous les revenus

Laurent GUSTIN

Garantir une assurance accessible à tous

Christopher SORTINO

Une réponse sociale au réchauffement climatique en Europe

Nathan LALLEMAND

Risques psychosociaux au travail : faut-il reconnaître le burn-out
comme une maladie professionnelle ?

Benoit ANCIAUX

L'efficacité des politiques de développement : mythe ou réalité ?

Karim IBOURKI

Les flexi-jobs, une ineptie sociale et économique

Olivier BODY et Florence LEPOIVRE

Accords ADPIC de l'OMC : quel impact sur l'accès aux médicaments ?

Renaud SCHILS

Une syndicalisation forte contre l'augmentation des inégalités

Geoffrey CANTINIAUX

La prévention du harcèlement moral au travail

Benoit ANCIAUX

Quel cadre progressiste pour le financement participatif ?

Antoine PIRET

L'aide à la population et la promotion de la paix comme missions prioritaires de l'armée

Maxime LECLERCQ-HANNON

L'économie collaborative et l'économie de plateforme pour construire une société plus juste

Nathan LALLEMAND

La tarification solidaire dans les transports publics : un moyen d'améliorer l'accès aux TEC pour tous ?

Alexandre MAHIEU

La flexicurité à l'épreuve du temps

Benoit ANCIAUX

Lutte contre le terrorisme : la tentation sécuritaire

Olivier LEGRAND et Louis MALEMPRÉ

L'économie circulaire, un modèle efficace et compétitif ?

Angelo SOLIMANDO

L'outplacement individuel - ou « comment aménager la probabilité d'un retour rapide à l'emploi » - fait référence aux mesures dites « actives » sur le marché du travail. Il s'inscrit dans le cadre de la prolongation de la vie professionnelle qui figure à l'ordre du jour des politiques européennes de l'emploi depuis presque deux décennies (agenda du Sommet de Lisbonne de 2000).

Au fil du temps, les différents gouvernements en Belgique ont précisé les exigences de fond de l'outplacement mais aussi le public cible auquel l'objectif d'*empowerment* s'impose ou se propose. En 2013, la priorité du « vieillissement actif » a laissé la place à un système plus large où le critère de l'outplacement est la durée du préavis plutôt que celui de l'âge.

Trois systèmes coexistent dorénavant, ce qui pose un problème de cohérence globale : « droits et/ou obligations ? », articulation entre les différents régimes, compétences respectives du fédéral ou des régions, impact sur la réglementation du chômage, coût du reclassement, etc.

Dans le régime dit « général », la réduction du travailleur licencié à une « valeur » d'outplacement tend à compromettre l'objectif d'un reclassement de qualité pour tous et donc aussi l'égalité des chances sur le marché du travail. L'imputation du coût sur les préavis revient à pénaliser deux fois le travailleur licencié qui sera ainsi amené à contribuer financièrement à son « employabilité ». Elle soulève aussi - en amont - la problématique de la responsabilité patronale dans les efforts de formation.

L'outplacement n'est certainement pas un outil qu'il convient de reléguer aux oubliettes. Des formules de qualité sont possibles notamment via les secteurs d'activité qui peuvent jouer le rôle d'adjudicateur de l'outplacement et mettre celui-ci en lien avec une politique de formation prospective, répondant aux réels besoins des travailleurs.