



# Clôture et bilan du dispositif d'accompagnement renforcé au retour à l'emploi des salariés de MORY DUCROS et MORY GLOBAL

Tome 1 : Rapport

Philippe DOLE

Membre de l'Inspection générale des Affaires Sociales

2014-037R  
Novembre 2020



## SYNTHÈSE

Fin 2013, la société MORY DUCROS, entreprise de transports et logistique moyenne et longue distance est en état de cessation de paiements. Alors que l'ensemble du secteur des transports a perdu près de 14°% de ses activités en Europe (en tonnes / km) entre 2007 et 2012, après plusieurs années de détérioration constante des marges d'exploitation et une série de pertes, MORY DUCROS s'est déclarée insolvable et a été fermée le 6 mai 2014.

Alors que 5000 emplois étaient menacés par la liquidation de MORY DUCROS, l'Etat a veillé à faciliter l'émergence d'une solution de reprise et a soutenu la solution industrielle permettant de conforter l'offre de reprise et de sauvegarder plus de 2 200 emplois. MORY GLOBAL a ainsi été créée en mars 2014, à la suite d'une décision du tribunal de commerce, dans le cadre du rétablissement de son ancien actionnaire Arcole. MORY DUCROS simultanément placé en liquidation judiciaire a dès lors supprimé en mars 2014, 2722 emplois, et licencié 2638 salariés.

MORY GLOBAL a réemployé 2.210 travailleurs et a gardé 50 succursales locales ouvertes parmi les 87 anciennes de MORY DUCROS. Malgré un soutien des autorités publiques et des partenaires économiques, MORY GLOBAL a également subi des pertes et a lui-même été liquidé le 17 mars 2015. Avec la cessation d'activités le 30 avril 2015, 2200 travailleurs ont à nouveau été licenciés, 84 l'ayant également été au terme des procédures afférentes aux salariés protégés.

Ce sont donc successivement 2 plans de licenciement collectif qui se sont succédé à un an d'intervalle.

Considérant l'ampleur des licenciements et de leur impact territorial (87 sites concernés sur la France métropolitaine) et une moyenne d'âge de 47 ans, le gouvernement s'est engagé à **accompagner, sans limitation de durée, chaque salarié licencié jusqu'à ce qu'il trouve un nouvel emploi**. Le Gouvernement a décidé le 22 janvier 2014 de mettre en œuvre un programme d'assistance intensive (Dispositif d'accompagnement renforcé - DAR) au profit des salariés licenciés de MORY DUCROS. Puis le DAR a été également mobilisé en avril 2015, pour accompagner les salariés de MORY GLOBAL, lors de la liquidation de celle-ci.

Le DAR est venu compléter ainsi le contrat de sécurisation professionnelle (CSP), institué depuis 2011, notamment dans le cas de redressements judiciaires ou liquidations. Le DAR a mobilisé différentes institutions et partenaires, dont la Délégation générale à l'Emploi et la formation professionnelle (DGEFP), les préfetures, le service public de l'emploi, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) Transports, et des agences de placement privées.

Ainsi, compte tenu de la liquidation des sociétés MORY DUCROS puis MORY GLOBAL, grâce à la mobilisation de l'Etat, des mesures d'accompagnement exceptionnelles, par leur ampleur et leur durée, ont été mobilisées : en sus des dépenses d'indemnisation couvertes par l'entreprise, l'assurance de garantie des salaires (AGS) et l'assurance chômage, près de 25,5°M€ auront été consacrés aux dépenses d'accompagnement dont 4,5°M€ au titre de la formation. Eu égard au caractère exceptionnel de ces moyens consentis par l'Etat, une exigence de qualité, d'excellence et d'exemplarité était attendue par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, dans le cadre de ce dispositif d'accompagnement renforcé, et un inspecteur général des affaires sociales a été désigné le 11 mars 2014, pour piloter le dispositif pour le compte de l'Etat, par lettre de mission des ministres chargés de l'économie et des finances, du travail, et des transports. Cette mission a ensuite été prolongée et étendue au DAR mobilisé pour MORY GLOBAL, à la demande expresse du ministre du travail et de la formation professionnelle.

## Des résultats positifs : 96% de solutions durables

Les résultats enregistrés 5 et 6 ans après les premiers licenciements sont aujourd'hui au niveau des ambitions initiales avec 96% de solutions durables pour MORY DUCROS et MORY GLOBAL. Le CSP a confirmé sa grande utilité pour accompagner les personnes au cours de la première année, et sa fonction de « filet de sécurité ». **Au-delà du CSP, la durée de ce dispositif d'accompagnement exceptionnel aura permis d'atteindre ce haut niveau de résultats, malgré de forts handicaps dus aux profils d'ancienneté et d'âge, et des difficultés sociales et psycho-sociales affectant de nombreux salariés.**

Les données fournies par le Groupement SODIE BPI AFPA Transitions montrent que le retour à l'emploi a eu tendance à s'infléchir au cours des dernières années du DAR. Cela est dû en partie aux départs à la retraite, mais surtout aux lourdes difficultés sociales vécues par des ex salariés.

Les entités MORY DUCROS et MORY GLOBAL comprenaient 20% de travailleurs souffrant d'illettrisme, d'illectronisme ou d'un manque de compétences transférables (certains avaient besoin d'une formation pour combler des lacunes dans les compétences de base), et il a fallu plus de temps pour leur fournir une solution. En revanche, à la différence des personnels de quai et agents d'exploitation, il a été beaucoup plus facile pour les chauffeurs ou les cadres d'être réemployés.

De nombreux freins et handicaps sociaux ont été décelés au fil du temps, que les mesures du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ne permettaient pas directement de pallier. Il a fallu mettre en œuvre une solution d'accompagnement complémentaire d'appui social, qui a pu être mobilisée début 2019.

La proportion de personnes sorties à leur initiative de ces dispositifs d'accompagnement, ou par abandon, est assez élevée pour MORY DUCROS (322 personnes), beaucoup moins pour MORY GLOBAL (114 personnes), soit une moyenne de près de 10% des personnes inscrites à l'origine. Le taux de ces sorties n'est pas pris en compte dans les résultats sus mentionnés, eu égard d'une part aux stipulations du cahier des charges, et d'autre part aux difficultés de connaissance du devenir de ces personnes. Mais au 8 octobre 2020, grâce aux vérifications effectuées par Pôle Emploi, on a pu déterminer que parmi ces salariés sortis du dispositif, plus des deux tiers étaient en activité.

## Un amortisseur social, porteur d'enseignements transposables

Si la durée exceptionnellement longue de ce dispositif peut soulever des questions<sup>1</sup>, l'expérience acquise et les modalités retenues pour son pilotage sont transposables<sup>2</sup>. Le DAR a permis de renforcer considérablement le soutien aux travailleurs licenciés. Comme l'autorisaient les instances de suivi mises en place, il a pu être constaté des situations de marginalisation progressive et d'exclusion. Le PSE-DAR MORY a été un formidable amortisseur social. Il a permis de travailler sur des attitudes au départ négatives, de maintenir la solidarité, de combattre les situations d'isolement, de limiter l'impact des remises en question vécues par les salariés licenciés, en apportant des solutions. Les résultats sont réellement positifs, et il s'est déroulé dans un climat et des relations de confiance.

Le maintien du dispositif bien au-delà de 24 mois (ce qui est exorbitant par rapport au droit commun), a réduit l'incidence des incertitudes économiques et des retournements conjoncturels du

---

<sup>1</sup> La Société Michelin avait mobilisé à Toul, en 2008, un dispositif d'accompagnement renforcé et personnalisé, « jusqu'à ce que les salariés retrouvent un emploi », qui aura fonctionné jusque 4 ans.

<sup>2</sup> Cette transposition possible n'est pas dépendante d'une durée exceptionnelle de l'accompagnement choisi.

marché de l'emploi. **Ce prolongement de l'accompagnement était lié à un haut degré d'exigence sur la qualité des solutions de reclassement mentionnées au cahier des charges. Une proportion majoritaire de travailleurs ayant repris régulièrement le travail, mais dans le cadre de contrats de durée inférieure à 6 mois, l'accompagnement a dû être prolongé de près de 2 ans, pour l'obtention de solutions durables.** Le DAR a également permis de donner leur chance aux travailleurs les plus fragiles et difficiles à reclasser. Le taux d'emploi des travailleurs licenciés s'avère ainsi particulièrement élevé<sup>3</sup>.

La mise en place de la fonction de pilotage et de régulation de ce type d'opération, la mobilisation collective et territoriale des acteurs, notamment au niveau de l'ingénierie de formation, le rôle confié aux représentants des salariés dans ces instances, leur très grande implication sur la durée, le diagnostic du niveau de maîtrise des savoirs de base, et plus particulièrement des savoirs numériques, le repérage des fragilités sociales et leur accompagnement spécifique, sont des modalités organisationnelles qui peuvent être transposées à des situations à venir.

La mission formule dix recommandations visant à garantir la qualité de l'accompagnement et à inciter les personnes accompagnées à une démarche active de recherche d'emploi :

1°) Systématiser, en début d'accompagnement, l'évaluation des besoins et le diagnostic individuel des difficultés, d'une part, sur le champ de la lecture et de l'écriture et, d'autre part, sur la connaissance et l'utilisation des outils numériques ;

2°) Organiser et prévoir au sein du processus d'appui au retour à l'emploi : un accompagnement personnalisé de l'illettrisme, la délivrance de certificats CLEA (compétences clefs) et la reconnaissance des aptitudes et compétences sociales acquises, une formation-action permettant la compréhension des différents modes de recrutement par les entreprises et de l'articulation des contrats (CDD-CTT et CDI) ;

3°) Mettre en œuvre, dans tout plan de sauvegarde de l'emploi, un soutien social personnalisé et la détection de problèmes psychosociaux auxquels certains sont confrontés, permettant d'apporter des aides à ces personnes ;

4) Réserver un accès facilité à des solutions d'insertion ressortant des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), pour les personnes dans l'incapacité de retravailler en entreprise ordinaire;

5°) Mettre en place une fonction de pilotage du dispositif par un représentant de l'Etat, dans toute opération à fort impact social relative à une entreprise en redressement ou liquidation judiciaire ;

6°) Incrire dans les protocoles et documents contractuels relatifs aux interventions d'opérateurs de reclassement, des pénalités contractuelles attachées à des dérives observables et quantifiables ; donner au représentant de l'Etat un pouvoir d'intervention et, en cas de défaut grave et avéré, lui permettre la mise en œuvre de pénalités voire une révocation du prestataire ;

7°) Compléter la compensation assurée en cas d'embauche par les moyens mobilisés dans le PSE (allocation temporaire dégressive, indemnité de reclassement différentielle), dans le cas d'un niveau de salaire antérieur très supérieur aux salaires proposés sur le marché du travail ;

---

<sup>3</sup> Le taux de retour à l'emploi mesuré au 24<sup>e</sup> mois à l'issue du CSP est de 62%, sans considération de durée d'emploi (mentionné dans l'étude de la DARES publiée en janvier 2020)

8°) Adapter le régime des allocations de chômage (par un accord ad hoc) en instaurant une dégressivité personnalisée, responsabilisant chaque bénéficiaire, assortie d'un gel pour les reconversions longues ;

9°) Promouvoir et soutenir les mises en relation avec les entreprises qui recrutent, notamment par des mises en situation professionnelle préparatoires, par une sélection des organismes de formation les plus intégrés au monde professionnel, par un travail sur les aptitudes relationnelles et comportementales, par l'étude et la diversification des choix conduisant à des reconversions si nécessaires ;

10°) Soutenir et promouvoir la création et reprise d'entreprises en liaison avec les acteurs territoriaux mandatés à cet effet, et utiliser sur cet axe la pédagogie par l'exemple.

Une opération de l'envergure du DAR MORY DUCROS et Global, nécessite de gros moyens que le groupement des trois opérateurs associés n'a pu totalement assurer avec le cumul de ses moyens propres. Cela a conduit au recrutement de nouveaux consultants, parfois sans grande expérience (selon les propos des DIRECCTE rencontrées). Cependant, les équipes et les services ont été déployés dans les délais prévus, sur l'ensemble des 71 sites (des regroupements ont pu être organisés dans certaines villes) ; la coordination du groupement et l'investissement des équipes ont permis de faire face à la diversité et au grand nombre de personnes à prendre en charge.

Le pilotage national et local de ce plan a joué un rôle déterminant pour aplanir les difficultés, réguler les sources de conflits, assurer une médiation chaque fois que nécessaire, susciter la confiance et mobiliser l'ensemble des acteurs dans la durée.

Le DAR MORY, compte tenu de l'expérience accumulée, constitue un dossier de référence pour de futures opérations de reclassement de grande ampleur. Les données de gestion relatives à l'ensemble de ces parcours, qui recouvrent la grande majorité des bassins d'emplois métropolitains, constituent autant de sources d'informations précieuses que la DARES pourrait exploiter dans ses travaux relatifs au retour à l'emploi.

Si sa durée exceptionnellement longue peut nous interroger au regard d'une recherche d'équilibre entre le niveau de couverture sociale et la reprise d'emploi, elle a permis d'obtenir un haut niveau de résultats, notamment pour les salariés les plus vulnérables. Le dispositif questionne également les méthodes habituelles d'accompagnement au retour à l'emploi et démontre l'importance d'un accompagnement différencié pour les personnes connaissant des difficultés sociales et psychosociales, exposées à des processus de marginalisation.

Ces enseignements, en particulier relatifs au pilotage des dispositifs d'accompagnement au retour à l'emploi, au diagnostic et à l'accompagnement des fragilités sociales, pourraient être transposés à d'autres processus de reclassement.

### **Le présent rapport comprend :**

- le bilan du dispositif d'accompagnement renforcé (DAR) déployé au profit des 5.000 salariés licenciés de MORY DUCROS et MORY GLOBAL en mars 2014 et avril 2015 ;
- des appréciations afférentes aux partenariats mobilisés, aux outils d'accompagnement, au fonctionnement du marché de l'emploi ;
- les enseignements à en tirer pour de nouvelles opérations de cette nature.

En annexes figurent des éléments utiles à la connaissance plus approfondie du fonctionnement du dispositif :

- l'annexe 1 détaille en quoi le dispositif d'accompagnement renforcé associe de multiples institutions et acteurs, qui ont contribué de façon décisive à l'obtention des résultats ;
- l'annexe 2 donne des exemples sur des mesures correctives adoptées pour améliorer les résultats ;
- l'annexe 3 présente les trois phases opérationnelles assurées par les opérateurs du DAR ;
- l'annexe 4 présente des extraits de l'étude comparative des transitions professionnelles que la linéarité des projets de retour à l'emploi a rendu nécessaire ;
- l'annexe 5 détaille la démarche d'appui social conduite pour réduire les difficultés d'accès à l'emploi ;
- l'annexe 6 complète les informations de nature financière afférentes au dispositif.





## SOMMAIRE

<b>SYNTHESE</b> .....	<b>3</b>
<b>RECOMMANDATIONS DE LA MISSION</b> .....	<b>11</b>
<b>RAPPORT</b> .....	<b>13</b>
<b>1 RAPPEL DU CONTEXTE : UN SINISTRE ECONOMIQUE D'UNE AMPLEUR EXCEPTIONNELLE</b> .....	<b>13</b>
1.1 UNE CONJONCTURE DEPRIMEE ET UN POSITIONNEMENT PEU CONCURRENTIEL PRECIPITENT LA FIN DU PREMIER OPERATEUR DE MESSAGERIE FRANÇAIS.....	13
1.2 LE CHOIX DES POUVOIRS PUBLICS DE METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AU RETOUR A L'EMPLOI, RENFORCE, ET DE PORTEE EXCEPTIONNELLE .....	14
1.3 UN DEPLOIEMENT RAPIDE DES MOYENS DU GROUPEMENT, DES CONSULTANTS ET UNE COORDINATION OPERANTE.....	15
<b>2 MALGRE DE FORTS HANDICAPS: 96% DE SOLUTIONS DURABLES POUR LES DEUX ENTITES</b> .....	<b>17</b>
2.1 AU 12/03/20 POUR MORY DUCROS, SOIT SIX ANS APRES LES PREMIERS LICENCIEMENTS : 96% DE SOLUTIONS DURABLES. ....	18
2.1.1 Bilan au 12/03/20.....	18
2.1.2 Situation actuelle.....	19
2.2 AU 08/10/20 POUR MORY GLOBAL, SOIT 5 ANS APRES LES PREMIERS LICENCIEMENTS : 96% DE SOLUTIONS DURABLES	19
2.2.1 Bilan au 08/10/2020.....	19
2.2.2 Au-delà du 31/12/2020 date de clôture du DAR.....	20
<b>3 UNE MISE EN ŒUVRE NECESSAIREMENT CADENCEE MAIS COORDONNEE DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT RENFORCE</b> .....	<b>20</b>
3.1 DES OBJECTIFS AMBITIEUX ASSOCIES A UN ACCOMPAGNEMENT SANS LIMITE DE DUREE .....	20
3.2 L'ETAT ET L'UNION EUROPEENNE INTERVIENNENT A UN NIVEAU EXCEPTIONNEL PERMETTANT UN ACCOMPAGNEMENT DANS LA DUREE DE TOUS LES SALARIES LICENCIES.....	22
3.2.1 Un financement incluant les couts d'accompagnement, un régime compensatoire pour l'emploi repris, un budget dédié à des mesures individuelles d'accompagnement.....	23
3.2.2 Un financement spécifique de la formation : 4,5 °M€ mobilisés.....	23
3.3 LE DAR A ETE DECLINE EN TROIS PHASES OPERATIONNELLES .....	23
3.4 TROIS OPERATEURS COORDONNES AU SEIN D'UN GROUPEMENT ONT ASSURE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE, ET CONTRIBUE PAR LEUR MOBILISATION A L'OBTENTION DES RESULTATS.....	24
3.5 DES METHODES MOBILISEES, COMME LES PERCEPTIONS ET ATTITUDES DES ADHERENTS, POUR PARTIE DECALEES AU REGARD DES PRINCIPES, MODALITES, ET PROCESSUS PARTICIPANT DES DECISIONS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES .....	25
3.5.1 Un marché du travail recelant des opportunités requérant adaptabilité et démarche proactive .....	25
3.5.2 Les réalités de la mise en œuvre de ces principes au sein du DAR, appellent une régulation renouvelée .....	26
3.6 POUR DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE PAR LA FORMATION UN INVESTISSEMENT CONSEQUENT ET EXCEPTIONNEL A ETE CONSENTI : 3824 ACTIONS DE FORMATION POUR 70% DES SALARIES .....	26
3.7 UN INVESTISSEMENT CONSEQUENT ET DIVERSIFIE .....	26
3.7.1 Objectifs de la formation : développer les compétences, mettre à jour les certifications, et maîtriser les savoirs de base .....	27
3.7.2 Savoirs de base : des difficultés avérées pour un reclassement durable, mais des solutions efficaces participant des résultats obtenus.....	28
3.7.3 Le budget affecté au PSE a été mobilisé de façon équitable et souple, et s'est avéré adapté aux besoins .....	31
3.8 DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT COMPLEMENTAIRES DE REMOBILISATION ET D'APPUI SOCIAL SE SONT AVEREES NECESSAIRES, ET ONT PU ETRE BATIES AU FIL DU TEMPS .....	33
<i>Une démarche de remobilisation vers l'emploi pour remotiver certains adhérents décrocheurs.....</i>	<i>33</i>
3.8.1 Un appui social indispensable pour réduire les freins s'opposant à l'accès à l'emploi .....	34
<b>4 LE PILOTAGE DU DISPOSITIF A PU S'APPUYER SUR DES PARTENAIRES ET PROFESSIONNELS MOBILISES ET PROACTIFS</b> .....	<b>37</b>
4.1 DES ADMINISTRATIONS ET PARTENAIRES IMPLIQUES.....	37
4.2 UNE ECOUTE ET UN SOUTIEN CONSTANTS DES CABINETS DES MINISTRES .....	38

4.3	UN COMITE NATIONAL TRES INVESTI, MULTI-PARTENARIAL, LIEU DE REGULATION ET DE RESOLUTION DES POINTS ET DIFFICULTES SOULEVEES .....	38
4.3.1	<i>Une organisation articulée entre le niveau national et régional assorti d’une communication adaptée.....</i>	38
4.3.2	<i>Focus sur des points clés de l’action régulatrice exercée par le COPIL National.....</i>	39
4.4	LES COMITES REGIONAUX DE PILOTAGE SE SONT ATTACHES A APPRECIER LA BONNE MISE EN ŒUVRE DU DAR, ET A SOLLICITER LA MISE EN PLACE D’ACTIONS CORRECTIVES OU ADDITIONNELLES .....	40
4.4.1	<i>Les constats et remontées des comités de pilotage territoriaux en région : une régulation et un suivi de proximité .....</i>	41
4.4.2	<i>Un suivi attentif, réactif, de proximité, au sein des commissions régionales.....</i>	42
4.4.3	<i>Les améliorations souhaitées par les représentants des salariés ont été intégrées tout au long du déroulement du dispositif, et notamment facilité l’engagement du DAR pour les personnels de MORY GLOBAL.....</i>	42
<b>5</b>	<b>REGARD EVALUATIF SUR LE DISPOSITIF : UNE SOMME D’EXPERIENCES PRATIQUES POUR L’AVENIR DES DISPOSITIFS DE RECLASSEMENT.....</b>	<b>43</b>
5.1	LES PRINCIPAUX DEFIS RENCONTRES DANS LA MISE EN ŒUVRE : UN EFFET MASSE, UNE COORDINATION DELICATE ET UN CADRE JURIDIQUE NE PERMETTANT PAS DE GARANTIR UN NIVEAU DE SERVICE HOMOGENE .....	43
5.1.1	<i>Les principaux enseignements tirés comportent des points positifs, et des points de vigilance et de progrès</i>	44
5.2	UNE PERTINENCE ET EFFICACITE DES MOYENS MOBILISES QUESTIONNEE, MAIS CONFORTEE DANS SES EFFETS AU PROFIT DES PLUS FRAGILES.....	47
5.2.1	<i>Des résultats connaissant sur la durée un ralentissement tendanciel.....</i>	47
5.2.2	<i>La durée de l’accompagnement, sollicite des arbitrages individuels délicats, qui interrogent sur la durée à retenir pour ce type de dispositif.....</i>	49
<b>6</b>	<b>EN CONCLUSION : LES RESULTATS SUR LA DUREE SONT CONFORMES AUX OBJECTIFS ANNONCES, PROCHES D’UN RECLASSEMENT TOTAL, ET CONFIRMENT L’UTILITE D’UN TEL DISPOSITIF.....</b>	<b>51</b>
6.1	LE DAR A PERMIS, SUR LA DUREE, DE RENFORCER CONSIDERABLEMENT LE SOUTIEN AUX TRAVAILLEURS LICENCIES.....	51
6.2	LA TRANSPOSITION DES PRINCIPAUX APPORTS ET EXPERIMENTATIONS PEUT S’ENVISAGER RAPIDEMENT SUR DEUX POINTS CLEFS .....	52
6.3	ORGANISER LE PILOTAGE DU DISPOSITIF D’ACCOMPAGNEMENT AU RETOUR A L’EMPLOI .....	53
6.3.1	<i>Anticiper les difficultés de reclassement par un diagnostic individuel des fragilités sociales et un accompagnement spécialisé.....</i>	53
6.4	DES ENSEIGNEMENTS, EXPERIMENTATIONS, EXPERIENCES DE PILOTAGE, UTILES POUR L’AVENIR. ....	54
	<b>LETRE DE MISSION .....</b>	<b>55</b>
	<b>LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....</b>	<b>57</b>
	<b>SIGLES UTILISES .....</b>	<b>65</b>

## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Échéance
1.	Systématiser en début d'accompagnement l'évaluation des besoins et le diagnostic individuel des difficultés, d'une part sur le champ de la lecture et l'écriture et, d'autre part, sur la connaissance et l'utilisation des outils numériques ;	Opérateur de reclassement et cahier des charges	En début d'accompagnement
2.	Mettre en œuvre, dans tout plan de sauvegarde de l'emploi, un soutien social personnalisé et la détection de problèmes psychosociaux permettant d'apporter des aides et solutions à ces personnes ;	Opérateur de reclassement et cahier des charges	idem
3.	Réserver un accès facilité à des solutions d'insertion ressortant des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), pour les personnes en incapacité de pouvoir retravailler en entreprise ordinaire ;	DIRECCTE et DGEFP	2021
4.	Mettre en place une fonction de pilotage par un représentant de l'Etat, dans toute opération d'envergure ou à fort impact social, relative à une entreprise en redressement judiciaire ou liquidation judiciaire ;	Mandataire judiciaire et Direccte ou DGEFP	idem
5.	Inscrire dans les protocoles et documents contractuels relatifs aux interventions d'opérateurs de reclassement, des pénalités contractuelles attachées à des dérives observables et quantifiables ; donner au représentant de l'Etat un pouvoir d'intervention, et dans un cas de défaut grave et avéré de lui permettre la mise en œuvre des pénalités, voire une révocation du prestataire	Mandataire judiciaire et Direccte ou DGEFP	Dès la conception du plan et avant signature
6.	Organiser et prévoir au sein du processus d'appui au retour à l'emploi : un accompagnement personnalisé de l'illettrisme, la délivrance de certificats CLEA (compétences clefs) et la reconnaissance des aptitudes et compétences sociales acquises, une formation-action permettant la compréhension des différents modes de recrutement par les entreprises, et de l'articulation des contrats CDD-CTT et CDI ;	Opérateur de reclassement et cahier des charges	Dès la conception du plan et avant signature
7.	Compléter la compensation assurée en cas d'embauche par les moyens mobilisés dans le PSE (allocation temporaire dégressive, indemnité de reclassement différentielle), dans le cas d'un niveau de salaire antérieur très supérieur aux salaires proposés sur le marché du travail ;	Mandataire judiciaire et Direccte ou DGEFP	idem
8.	Adapter le régime des allocations de chômage (par un accord ad hoc) en instaurant une dégressivité personnalisée, responsabilisant chaque bénéficiaire, assortie d'un gel pour les reconversions longues;	Etat et Partenaires Sociaux	Année 2021

<b>9.</b>	Promouvoir et soutenir les mises en relation avec les entreprises qui recrutent : notamment par des mises en situation professionnelle préparatoires, par une sélection des organismes de formation les plus intégrés au monde professionnel, par un travail sur les aptitudes relationnelles et comportementales, par l'étude et la diversification des choix conduisant à des reconversions si nécessaires ;	Opérateur de reclassement	En continu
<b>10.</b>	Soutenir et promouvoir la création et reprise d'entreprises en liaison avec les acteurs territoriaux mandatés à cet effet, et utiliser sur cet axe la pédagogie par l'exemple.	Opérateur de reclassement	idem

# RAPPORT

## 1 Rappel du contexte : un sinistre économique d'une ampleur exceptionnelle

### 1.1 Une conjoncture déprimée et un positionnement peu concurrentiel précipitent la fin du premier opérateur de messagerie français

Fin 2013, la société MORY, entreprise de transports et logistique moyenne et longue distance est en état de cessation de paiements. Alors que l'ensemble du secteur des transports a perdu près de 14°% de ses activités en Europe (en tonnes / km) entre 2007 et 2012. Après plusieurs années de détérioration constante des marges d'exploitation et une série de pertes, MORY DUCROS s'est déclarée insolvable et a été fermée le 6 mai 2014.

Alors que 5000 emplois étaient menacés par la liquidation de MORY DUCROS, l'Etat a veillé à faciliter l'émergence d'une solution de reprise et a soutenu la solution industrielle permettant de conforter l'offre de reprise et de sauvegarder plus de 2 200 emplois. MORY GLOBAL a ainsi été créée en Mars 2014, à la suite d'une décision du tribunal de commerce de Pontoise, dans le cadre du rétablissement de son ancien actionnaire Arcole. MORY DUCROS simultanément placé en liquidation judiciaire a dès lors supprimé en mars 2014, 2722 emplois, et licencié 2638 salariés.

MORY GLOBAL a réemployé 2.212 travailleurs et a gardé 50 succursales locales ouvertes parmi les 87 anciennes de MORY DUCROS. Malgré un soutien des autorités publiques et des partenaires économiques, MORY GLOBAL a également subi des pertes et a lui-même été liquidé le 17 mars 2015. Avec la liquidation intervenue le 17 mars 2015, 2200 travailleurs ont à nouveau été licenciés (84 l'ayant également été au terme des procédures afférentes aux salariés protégés).

Ce sont donc successivement 2 plans de licenciement collectif qui se sont succédés à un an d'intervalle.

#### Caractéristiques sociales du groupe MORY lors du dépôt de bilan

<p>80°% population masculine  47 ans : Age moyen  17 ans : ancienneté moyenne  • Près de la moitié de l'effectif licencié a entre 5 et 15 ans d'ancienneté,  5 régions regroupent la moitié de la population licenciée :  - 17,6°% IDF  - 10,5°% Rhône Alpes  - 8,3°% Pays de la Loire  - 7,1°% Bretagne  - 6,1°% Nord Pas de Calais  38°% ont le statut de roulant  30°% des personnels se sont avérés en situation vulnérable</p>
---

Source : Base de données RH MORY DUCROS et MORY GLOBAL

## 1.2 Le choix des pouvoirs publics de mettre en place un dispositif d'accompagnement au retour à l'emploi, renforcé, et de portée exceptionnelle

Considérant l'ampleur des licenciements et de leur impact territorial (87 sites concernés sur la France métropolitaine) et une moyenne d'âge de 47 ans, le gouvernement s'est engagé à **accompagner, sans limitation de durée, chaque salarié licencié jusqu'à ce qu'il trouve un nouvel emploi**<sup>4</sup>. Le Gouvernement a décidé le 22 janvier 2014 de mettre en œuvre un programme d'assistance intensive (Dispositif d'accompagnement renforcé - DAR) au profit des salariés licenciés de MORY DUCROS. Puis le DAR a été également mobilisé en avril 2015, pour accompagner les salariés de MORY GLOBAL, lors de la liquidation de celle-ci.

Le DAR est venu compléter ainsi le contrat de sécurisation professionnelle (CSP), institué depuis 2011, notamment dans le cas de redressements judiciaires ou liquidations. Le DAR a mobilisé différentes institutions et partenaires, dont la Délégation générale à l'Emploi et la formation professionnelle (DGEFP), les préfetures, le service public de l'emploi, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) Transports, et des agences de placement privées.

Le PSE négocié, sous l'égide des Ministres de l'Economie, du Travail, et des Transports, dans un contexte conflictuel, a mobilisé la profession des transports et s'est appuyé sur les accords de cessation d'activité de la branche (congé de fin d'activité -CFA-<sup>5</sup>). Il disposait :

- Le financement d'un dispositif exceptionnel d'accompagnement des salariés licenciés avec un cahier des charges innovant, tourné vers le retour à l'emploi, avec des obligations de résultat pesant sur le prestataire chargé de la cellule de reclassement, et élaboré en concertation avec les organisations syndicales,
- Un maintien de salaire pour les salariés retrouvant un emploi : une convention d'allocation temporaire dégressive garantit, pendant une durée maximale de deux ans, un complément maximum de ressources de 100% de la différence de salaire net dans la limite de 300 € par mois pour compenser une partie de la perte de salaire,
- La mobilisation de l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi, y compris l'OPCA transports, afin de faciliter le financement de parcours de reconversion pour ceux qui en auraient besoin,
- La mobilisation de l'ensemble de la profession pour collecter des offres d'emplois à travers des contacts directs auprès des grands employeurs du secteur et la mise en place d'une bourse à l'emploi (plus de 3000 emplois ont été identifiés),
- La mobilisation d'entreprises publiques (RATP, La Poste, et SNCF-GEODIS) pour proposer des reclassements en leur sein ;
- Un pilotage national du dispositif confié à une personne qualifiée, Inspecteur général des Affaires Sociales, également relayé dans chaque région. A ce titre, les 20 préfets de régions

<sup>4</sup> A titre comparatif, la Société MICHELIN avait mobilisé à Toul, lors de la fermeture du site KLEBER en 2008, un dispositif d'accompagnement renforcé et personnalisé « jusqu'à ce que les salariés retrouvent un emploi », qui aura fonctionné jusque 4 ans.

<sup>5</sup> Ce dispositif a été négocié au sein de la profession au plan national avec les pouvoirs publics (pour un coût global estimé à 150 M€) au moment où le secteur des transports connaît des difficultés conjoncturelles avérées. Il s'inscrit dans le principe des carrières longues négociées par les partenaires sociaux, et est assorti de conditions d'accès limitées et appliquées de façon rigoureuse.

assistés des DIRECCTE, et l'ensemble des départements s'est mobilisé pour s'assurer que les salariés bénéficient de l'ensemble des mesures prévues par le PSE.

Tous les travailleurs licenciés pouvaient choisir d'entrer dans le DAR en s'intégrant dans une unité d'appui au reclassement spécialement mise en place pour ce cas. Cette cellule de reclassement a été externalisée auprès de trois prestataires (agences de placement privées): SODIE (chef de file du consortium), BPI Group et AFPA Transitions. Les trois contractants ont été sélectionnés par le liquidateur selon un cahier des charges proposé par le ministère du Travail. Le travail a été réparti géographiquement en fonction de l'implantation des prestataires dans les zones touchées par les licenciements dans toute la France métropolitaine. SODIE a pris en charge 50% des bénéficiaires, BPI Group 30% et AFPA Transitions 20%. »

Ainsi, compte tenu de la liquidation des sociétés MORY DUCROS puis MORY GLOBAL, grâce à la mobilisation de l'Etat, des mesures d'accompagnement exceptionnelles, par leur ampleur et leur durée, ont été mobilisées : en sus des dépenses d'indemnisation couvertes par l'entreprise, l'assurance de garantie des salaires (AGS) et l'assurance chômage, près de 25,5M€ auront été consacrés aux dépenses d'accompagnement dont 4,5M€ au titre de la formation.

Eu égard au caractère exceptionnel de ces moyens consentis par l'Etat, une exigence de qualité, d'excellence et d'exemplarité était attendue par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, dans le cadre de ce dispositif d'accompagnement renforcé, et un Inspecteur général des Affaires Sociales a été désigné le 11 mars 2014, pour piloter le dispositif pour le compte de l'Etat, par lettre de mission des Ministres chargés de l'Economie et des Finances, du Travail, et des Transports. Cette mission a ensuite été prolongée et étendue au DAR mobilisé pour MORY GLOBAL, à la demande expresse du Ministre du Travail et de la Formation Professionnelle. Cette mission a été poursuivie à titre bénévole, y compris lors de la période de son détachement au sein du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP).

### 1.3 Un déploiement rapide des moyens du groupement, des consultants et une coordination opérante

Dès avril 2014, 100% des sites étaient couverts par l'intervention des 3 prestataires :

- Est de la France 32% des salariés licenciés suivis par BPI ;
- Région Centre 20% des salariés licenciés suivis AFPA transitions ;
- Ouest de la France et Ile-de-France 48% des salariés licenciés suivis par SODIE.

Les moyens projetés ont été déployés dès le choix connu des opérateurs chargés du reclassement au sein du DAR, avec l'implantation des équipes dans 71 antennes.

En tout, 450 consultants ont été mis à disposition et chacun des 3 opérateurs a nommé un responsable national et un responsable régional. Un Coordonnateur national commun aux 3 opérateurs (deux titulaires se sont succédés, du fait du départ en retraite en avril 2018 du premier).

Un numéro vert a été rendu opérationnel pour les salariés licenciés à compter du lundi 24 février 2014. Des SMS ont été envoyés sur les téléphones mobiles des salariés pour les informer.

La mise en place d'un Espace Accueil Dialogue a permis de recevoir en entretien individuel 2 840 personnes avant adhésion au DAR, assortis d'ateliers de « vérification administrative ».

L'objectif de ces entretiens était de répondre à toutes les interrogations des salariés (volontariat, mobilité interne, procédures en cours, etc.), de faire en sorte que les salariés ne subissent aucune interruption de revenu du fait des démarches administratives nécessaires à l'ouverture de leur droit (appui à la constitution des dossiers), et de commencer à instruire les dossiers CFA avec de nombreuses incertitudes quant à la reconduction des accords paritaires ou « dérogation SERNAM » et pour les bénéficiaires potentiels l'incompatibilité d'adhérer au CSP les contraignant à s'inscrire à l'ARE. Cette même procédure a été reconduite pour MORY GLOBAL en 2015.

Le processus du DAR a mobilisé, pour les deux entités MORY DUCROS puis MORY GLOBAL, des rencontres régulières entre les bénéficiaires (4315 adhérents) et les consultants du groupement (plus de 63000 entretiens recensés sur la durée du dispositif). Les bénéficiaires ont été accompagnés dans l'élaboration de leur projet professionnel et l'acquisition des techniques de recherche d'emploi. Ils ont été suivis par les consultants sur leur évolution vers le réemploi (CDI ou CDD +6 mois), ou une autre solution à long terme (principalement retraite ou création d'entreprise). Les consultants ont mobilisé leurs réseaux et leur expertise pour conseiller les bénéficiaires sur les offres d'emploi, les opportunités de formation ou les salons de l'emploi. Ils surveillaient les progrès réalisés grâce à des logiciels dédiés et des outils de suivi, pour suivre le cursus des bénéficiaires. Une cinquantaine de forums emplois – job dating ont été proposés très tôt dans l'accompagnement.

Les retours des entreprises se sont avérés dans l'ensemble positifs, quoique contrastés : pour certains les entreprises ont trouvé des profils intéressants mais pour une partie des personnels, se sont posées des problématiques liées à la langue (compréhension des consignes de sécurité...), et certains adhérents se sont avérés totalement réfractaires à des conditions d'emploi moins attractives (CDD ou CTT, rémunération, mobilité...). Le choc psychologique provoqué par la fin de leur entreprise a provoqué successivement pour nombre de salariés du découragement, de la colère chez certains et de la résignation pour beaucoup.

Cet investissement conséquent des consultants, maintenu dans la durée, s'est confronté cependant à la réduction progressive des sites d'accueil (les antennes fermant au fur et à mesure des reclassements opérés), comme à la perte de lien avec des adhérents (malgré de nombreuses relances par téléphone et courriers, comme l'intervention des représentants des salariés pour que leurs collègues renouent le lien avec leur consultant), consécutifs à des prises d'emploi ou du découragement.

L'implication de la DGEFP, de l'OPCA Transports et services, la coopération avec Pole Emploi et les administrateurs judiciaires s'est avérée très positive et sans faille, grâce à une grande pro activité. Elle a permis d'anticiper et de réguler les difficultés administratives que généraient notamment une base de données RH plutôt erratique, de mettre en place à bref délai avec la profession la bourse de l'emploi mentionnée dans le protocole de fin de conflit signé par les Ministres, et de mettre en œuvre les moyens inscrits dans le PSE.

L'implication des Préfets et des Direccte (cf. infra) s'est notamment matérialisée sur la durée du dispositif par un suivi attentif du dispositif, et l'organisation des comités régionaux de suivi indispensables pour un relai de proximité efficace.

La mobilisation des partenaires sociaux s'est traduite par un engagement fort et attentif des syndicats représentés comme des organisations professionnelles sur les dispositifs dont ils assuraient la gestion tels que :

- La participation des syndicats sur la durée aux instances de pilotage ;



- La participation des salariés mandatés au sein des commissions régionales et nationales de suivi, et leur intermédiation sur de nombreuses situations individuelles le nécessitant ;
- Le Congé de fin d'activité (CFA), mis en place par accord de branche en liaison avec l'Etat géré par l'organisme KLESIA ;
- La création d'une bourse de l'emploi inscrit dans un accord de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) de la branche ;
- La mobilisation de l'OPCA Transports et services en appui à l'ingénierie des projets (portage de l'ADEC, de la bourse de l'emploi, instruction et appui méthodologique auprès du DAR sur les projets individuels de formation en CSP) ;
- La mobilisation du FPSPP en soutien financier de l'OPCA (CSP), et par la poursuite du pilotage national par le DG (IGAS en détachement pendant plus de 4 ans) ;
- Le suivi constant et personnel des personnes les plus fragiles, qui a même donné lieu au recrutement de l'une d'entre eux au sein du dispositif d'appui social mobilisé en 2019 et 2020.

## **2 Malgré de forts handicaps: 96% de solutions durables pour les deux entités**

Les résultats enregistrés 5 et 6 ans après les premiers licenciements sont au niveau des ambitions initiales avec 96% de solutions durables (pour MORY DUCROS et MORY GLOBAL).

Nota : les résultats commentés dans le présent rapport ne prennent pas en compte les sorties anticipées de certains salariés licenciés (non-inscrits au DAR), qui ont rapidement trouvé une solution de long terme et n'ont pas adhéré au DAR, car ils n'éprouvaient pas le besoin de bénéficier du cadre d'appui proposé.

La durée et la profondeur de ce dispositif exceptionnel, aura permis d'atteindre ces résultats, malgré de forts handicaps dus aux profils d'ancienneté et d'âge, dus aux difficultés sociales et l'illettrisme pour certains, mais aussi à certains comportements d'évitement (conflictualité persistante les premiers mois, effet de seuil des allocations garanties), que reflète en partie un niveau d'abandon plutôt élevé pour MORY DUCROS<sup>6</sup>.

Il convient cependant de noter qu'il a été relativement aisé pour les chauffeurs ou les cadres d'être réemployés, en raison de leur expérience dans les activités de transport et messagerie.

Les données fournies par le Groupement SODIE- BPI -AFPA Transitions, montrent que les chiffres de retour à l'emploi ont tendance à s'infléchir au cours des dernières années du DAR. Cela est dû en partie aux départs en congé de fin d'activité (CFA) et à la retraite, mais également aux lourdes difficultés sociales subies par une partie des travailleurs. Ces éléments interrogent la stabilité des solutions apportées (cf § 5 .2.1).

---

<sup>6</sup> Au-delà des 34 décès, et 14 indisponibilités prolongées pour raisons de santé, survenus au cours de la période de 04/14 à 06/20, 403 sorties ont été enregistrées par le COPIL National pour abandon, dont 182 à l'initiative expresse des personnes (soit 9,3% des adhésions au dispositif). Parmi ces démissionnaires ou sortants du dispositif, selon les vérifications opérées par Pole Emploi, plus des deux tiers étaient en activité (sans l'avoir signalé, puisque sortis du dispositif).

En effet, MORY DUCROS et MORY GLOBAL comprenaient environ 20°% des travailleurs souffrant d'un analphabétisme limité ou grave et d'un manque de compétences transférables (qui avaient besoin d'une formation pour combler cette lacune dans les compétences de base), aggravés par des résistances voire déni. Il a fallu beaucoup de temps pour leur fournir une solution.

De plus, des freins et difficultés sociales et psychosociales ont été décelés au fil du temps, révélant ou accroissant la vulnérabilité de certains des anciens salariés, que les mesures du PSE ne permettaient pas directement d'accompagner. Aussi, par délibération unanime du COPIL national, une expérimentation d'appui social a pu être mobilisée (décision de pilotage national fin 2018).

## 2.1 Au 12/03/20 pour MORY DUCROS, soit six ans après les premiers licenciements : 96°% de solutions durables

### 2.1.1 Bilan au 12/03/20

Selon les données de suivi du DAR et résultats enregistrés et consolidés pour MORY DUCROS

- **2 722 emplois ont été supprimés en mars 2014, 84 salariés ont été transférés à MORY GLOBAL,**

- **2638 salariés ont été licenciés pour motif économique,**

**2414 salariés licenciés ont adhéré au DAR.** A noter que **107 adhérents volontaires**, salariés de MORY GLOBAL (dont des représentants du personnel de MORY DUCROS non encore licenciés), préparaient par anticipation un projet professionnel,

- **8 ont été indisponibles (maladie, maternité) en cours d'accompagnement,**

- **322 sont sortis (dont 179 à l'initiative du candidat, 8 en maladie, 24 décès)**

Au 12/03/20, date de consolidation du bilan de fin 2019, 1837 personnes avaient au moins bénéficié d'un contrat de travail.

**1995 solutions, soit 96°% des personnes suivies sont finalisées ou en voie de l'être :**

- **1933 solutions DAR finalisées (dont 89 créations d'entreprises, et 232 retraites et adhésions au CFA)**
  - **62 solutions sont en cours (CDI- CDD périodes d'essai en cours, dont 2 créations)**
- **38 contrats de moins de 6 mois étaient par ailleurs en cours (considérés comme des solutions non encore finalisées ni prises en compte dans les résultats)**

Avertissement : les résultats n'intègrent pas les sorties et abandons du DAR mentionnés plus haut, qui procèdent soit de l'initiative des personnes, soit de radiations prononcées pour défaut de suivi du dispositif constaté en commission (une procédure précise a été observée à ce sujet), soit de situation de santé et décès survenus parmi les personnes suivies. Par ailleurs, comme mentionné dans la synthèse, on ne peut savoir quels sont ceux parmi eux, qui ont repris une activité ou ont fait valoir leur admission en retraite (car ils ne répondent pas aux opérateurs de reclassement). Seule une étude par Pole Emploi (source DADS- DSN) permettrait de savoir quels sont ceux d'entre eux qui ont repris une activité salariée.

### 2.1.2 Situation actuelle

La prolongation de l'utilisation du budget du PSE autorisée par le tribunal ayant cessé le 31/12/19, le COPIL National a décidé en juillet 2019 le transfert des fichiers des adhérents DAR vers Pôle Emploi, avec effectivité début 2020, pour les MORY DUCROS.

Pôle Emploi s'est engagé à faire un reporting nominatif qui pourra être commenté dans chaque commission de suivi régionale : Pôle Emploi rapporte depuis au sein de chaque Copil régional, et au niveau du COPIL national, avec un tableau de suivi nominatif et communicable. Il reste les cas les plus sensibles à traiter ce suivi permet de poursuivre d'accompagnement de l'ensemble des anciens salariés MORY vers un reclassement, comme le gouvernement en 2014 et 2015 s'y était engagé.

50 personnes sont actuellement en cours d'accompagnement sur leur projet avec le soutien désormais de Pôle Emploi (dont 3 retraites). Le 8 octobre 2020, la représentante de la DG Pole Emploi au COPIL national précisait que **87 % des personnes suivies étaient en activité régulière.**

Pôle Emploi assure en premier lieu des entretiens collectifs et s'assurera d'une mise à jour de chaque situation par rapports aux droits en assurance chômage, aux perspectives d'emploi et éventuellement retraite, à l'accès aux services en digital (objectif d'inclusion numérique).

Puis en second lieu Pole Emploi assurera pour chacun une approche compétence (état du projet, mobilité, recherche d'emploi, freins périphériques à l'emploi) assorti d'une modalité de suivi adaptée (autonome avec accès aux services d'emploi store, guidée de façon personnalisée (avec un conseiller référent), renforcée (avec un accompagnement poussé : dans le cadre du suivi renforcé les agents pôle Emploi ont un portefeuille de 70 demandeurs d'emploi).

Source : DG Pole Emploi, CR COPIL national 12/03/20

## 2.2 Au 08/10/20 pour MORY GLOBAL, soit 5 ans après les premiers licenciements : 96% de solutions durables

### 2.2.1 Bilan au 08/10/2020

Selon les données de suivi du DAR et résultats enregistrés pour MORY GLOBAL

- 2 200 emplois ont été supprimés en avril 2015,
  - 1961 salariés licenciés ont adhéré au DAR,
  - 13 sont indisponibles (maladie, maternité),
  - 123 sont sortis (dont 64 à l'initiative du candidat, 7 maladie, 11 décès)

**Depuis le mois de mai 2015, 1577 personnes ont bénéficié d'au moins 1 contrat de travail.**

**Au 08/10/20, 1755 solutions (96%) ont été finalisées ou sont en voie de l'être :**

- 1657 solutions DAR finalisées (dont 52 créations d'entreprises, 538 CDD ou CTT> à 6 mois, et 116 retraites et adhésions au CFA)
- 98 solutions en cours (périodes d'essai en cours CDI-CDD, dont 5 créations)
- 30 contrats de moins de 6 mois sont par ailleurs en cours (considérés comme des solutions non encore finalisées)

A noter :

88 salariés sont au 08/10/20 toujours inscrits au DAR, dont 42 accompagnés par le groupement et 32 sont suivis en appui social (dispositif spécifique additionnel)

**Pour les 14 ne répondant plus, une recherche et des convocations sont d'ores et déjà assurés par Pole Emploi.**

**Les personnes engagées dans un CCD/CTT > 6 mois** participent de la consolidation des résultats souhaités, sans que l'on puisse à ce stade présumer de la transformation en emploi durable qui dépend de la vitalité du marché du travail, et du niveau qualitatif de réponse de la personne à l'emploi proposé.

### 2.2.2 Au-delà du 31/12/2020 date de clôture du DAR

La prolongation de l'utilisation du budget du PSE autorisée par le tribunal cessant le 31/12/20, le COPIL National a décidé le 08 juin 2020, à l'instar de MORY DUCROS, le transfert des fichiers des adhérents DAR restant vers Pôle Emploi, avec effectivité début 2021, pour les MORY GLOBAL.

**Lorsque le DAR cessera au 31/12/20, le solde du budget du PSE ne pouvant plus être mobilisé, Pole Emploi poursuivra l'accompagnement des personnes inscrites et non reclassées à cette date. La continuité des engagements pris par l'Etat pour accompagner les salariés licenciés « jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi » des deux entités MORY, sera ainsi assurée.**

## 3 Une mise en œuvre nécessairement cadencée mais coordonnée du dispositif d'accompagnement renforcé

### 3.1 Des objectifs ambitieux associés à un accompagnement sans limite de durée

Le gouvernement s'est engagé à accompagner chaque salarié licencié **jusqu'à ce qu'il trouve un nouvel emploi, sans limitation de durée**, avec la mise en œuvre d'un programme d'assistance intensive (Dispositif d'accompagnement renforcé - DAR) qui complète le dispositif du contrat de sécurisation professionnelle (CSP). La durée exceptionnellement longue de ce dispositif retient l'attention<sup>7</sup>, Les objectifs du DAR : 100 % de solutions sur les candidats actifs au retour à l'emploi, dont les modalités sont déclinées ci- après :

---

<sup>7</sup> La Société Michelin avait mobilisé à Toul, en 2008, un dispositif d'accompagnement renforcé et personnalisé, « jusqu'à ce que les salariés retrouvent un emploi », qui aura fonctionné jusque 4 ans.

## Les objectifs et engagements du DAR

- un accompagnement collectif renforcé (afin de favoriser le retour à l'emploi de salariés licenciés pour motif économique dans des entreprises en redressement ou liquidation judiciaire: art R 5123-CT);
- *L'accueil et l'information des salariés avant les licenciements, permettant d'anticiper les processus administratifs, et identifier les aspirations idées de projets de retour à l'emploi, contraintes personnelles ...*
- *L'accompagnement personnalisé après licenciement* : information collective sur le fonctionnement de l'accompagnement ; forums territoriaux entre employeurs et salariés ; bourse permanente d'emploi gérée avec la profession, ateliers collectifs de bilan et de suivi pour préparer les salariés à la recherche d'emploi, ainsi que des ateliers plus spécifiques sur des thématiques importantes de la recherche d'emploi : élaboration de CV, mobilisation des réseaux, valorisation de compétences, préparation aux entretiens de recrutement, etc ; actions de sensibilisation à la création ou reprise d'entreprise ; actions de formation, en fonction des solutions ou projets professionnels identifiés avec les personnes accompagnées; une écoute et le relais avec les services sociaux territoriaux spécialisés
- **OBJECTIFS ET PRESTATION ATTENDUE DU PRESTATAIRE:** le prestataire a un objectif de résultat : 100% de solution sur les candidats actifs. L'accompagnement devra être poursuivi jusqu'à l'obtention de ce résultat y compris après une période de formation ou un CDD qui n'auraient pas débouché sur une embauche en CDI.
- - le salarié actif est celui qui : a signé la charte d'adhésion et d'engagement , peut ou non être adhérent au volet indemnisation du CSP. ; est proactif dans sa recherche d'emploi et tient régulièrement informé le prestataire de ses avancées ; participe aux activités organisées par le prestataire dans le cadre de son programme de soutien au reclassement ; accepte de se présenter aux entretiens de recrutements ; accepte d'examiner une offre d'emploi en adéquation avec son projet professionnel validé, son métier, ses compétences ou ses aptitudes professionnelles ; participe aux activités d'adaptation et de reconversion ou de VAE validées par le prestataire et considérées comme nécessaires dans le cadre de sa recherche d'emploi.

Source : cahier des charges du DAR

Par solution identifiée, il faut entendre :

- Un reclassement en CDI ou en CDD ou CTT d'une durée minimum de 6 mois, une création ou une reprise d'entreprise validée par la commission de suivi ou l'installation en tant que profession indépendante matérialisée par la présentation d'un extrait Kbis ou de tout autre document officiel attestant de l'activité ;
- Un reclassement interne au sein du groupe ;
- La réussite à un concours administratif débouchant sur une embauche ;
- Le bénéfice d'une retraite ou du Congé de fin d'activité ;
- Tout autre projet, choisi volontairement par le salarié et matérialisé par un écrit de sa part et validé par la commission de suivi, dès lors qu'il n'y a pas inscription sur la liste des demandeurs d'emplois.

La mission du groupement prestataire est considérée comme remplie, dès lors que le salarié accompagné :

- A trouvé sa solution professionnelle ;
- Déclare expressément que son projet professionnel est suffisamment avancé pour que son objectif professionnel soit considéré comme atteint et qu'il renonce de ce fait aux services du prestataire ;

- Ne respecte pas les engagements d'activité définis ci-avant ;
- Refuse un rendez-vous chez un employeur ayant proposé une offre correspondant projet professionnel initialement établi entre le conseiller et le bénéficiaire.

**Cette prestation prend fin pour chacun des bénéficiaires dès l'obtention d'une solution durable identifiée.**

L'Etat a contribué, avec le soutien du fonds européen FEM, au principal du financement du Plan de sauvegarde de l'Emploi (PSE) de Mory. Et un budget de 4,7°M€ a été mobilisé pour les mesures du PSE, auxquelles s'ajoutent 1,8°M€ engagés par l'OPCA TS de la branche pour l'effort de formation avec le soutien du FPSPP.

Dans le cas de MORY (en liquidation), le Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) a été mobilisé et proposé aux salariés, avec un accompagnement mobilisant, en complément, les moyens du PSE. **Le CSP constitue un véritable filet de sécurité : pendant la durée du contrat (12mois), le bénéficiaire perçoit 85 % de son salaire et bénéficie d'un accès facilité à la formation professionnelle.** Au-delà, il perçoit l'ARE dans la limite de 23 mois (soit 11 mois restant), puis, en cas de non reclassement persistant, ressort des minimas sociaux.

Au plan des catégories professionnelles, le groupe de personnes licenciées était hétérogène, avec environ un tiers des chauffeurs et la moitié de « cols bleus », principalement employés dans le réseau d'entrepôts et de succursales de MORY GLOBAL.

Le groupe comprenait également environ 20°% de cadres et « cols blancs » possédant des qualifications de niveau moyen ou élevé, ce qui se traduit par une employabilité accrue.

Trois problèmes principaux se sont rapidement posés pour les moins qualifiés :

- La vieillesse relative du groupe, les cols bleus âgés pouvant souffrir d'une discrimination liée à l'âge sur le marché du travail ;
- Une part importante des employés d'entrepôt avait peu ou pas de qualification en français écrit ou parlé et, pour certains sites, un taux d'analphabétisme élevé ;
- Une longue carrière antérieure au sein du groupe Mory (MORY GLOBAL et MORY DUCROS) et peu d'expérience du marché du travail (CV, entretiens d'embauche, etc.).

### 3.2 L'Etat et l'Union Européenne interviennent à un niveau exceptionnel permettant un accompagnement dans la durée de tous les salariés licenciés

Le tableau inscrit dans le document en annexe 6, ventile les fonds d'intervention levés par l'Etat, avec un concours du fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) pour MORY GLOBAL, essentiellement dédiés au financement du DAR.

Le plan mobilise, avec un soutien de l'UE, une dépense totale de 25,4°M€<sup>8</sup> (hors dépenses d'allocations de chômage et indemnitaires liées au licenciement). Son financement est détaillé en annexe 6 du présent rapport.

---

<sup>8</sup>Il s'agit du budget engagé pour les deux entités (ATD estimée pour Mory Global incluse), et sachant qu'il s'agit de dépenses non encore consolidées, soit une moyenne de 5800 € par salarié adhérent au DAR.

### 3.2.1 Un financement incluant les coûts d'accompagnement, un régime compensatoire pour l'emploi repris, un budget dédié à des mesures individuelles d'accompagnement

#### Pour MORY DUCROS

- Pour le DAR, le montant est de 8 896 406,41 €
- Pour l'ATD : 1 683 506,23 € (allocation temporaire dégressive compensant la perte de salaire en cas d'emploi repris moins bien rémunéré)

#### Pour MORY GLOBAL

- Pour le DAR le montant est de 6 938 005€
- Au moment de la clôture du présent rapport la DGEFP n'avait pu communiquer le montant d'ATD dépensé (remontées des DIRECCTE, estimation de 1,4°M€).

A cet accompagnement s'ajoute un budget affecté aux mesures du PSE<sup>9</sup> pour les deux entités à hauteur de (4,7 M€ engagés).

### 3.2.2 Un financement spécifique de la formation : 4,5°M€ mobilisés

**Le financement spécifique de l'effort de formation** a fait appel dans le cadre du CSP à l'OPCA Transports et services et au FPSPP pour 1,8 M€ (avec le concours du Fonds social européen (FSE), et a été complété pour 2,7 M€ par le budget du PSE (fraction des 4,7 M€ mobilisés dans ce budget).

## 3.3 Le DAR a été décliné en trois phases opérationnelles

Conformément au dossier de réponse du groupement (SODIE BPI AFPA Transitions), au cahier des charges, qui a été retenu par le mandataire lors de l'appel d'offres, le DAR s'est déroulé en trois phases opérationnelles : démarrage et définition du projet professionnel, activation du projet professionnel, mobilisation vers l'emploi (détaillées dans les éléments fournis ci-après en annexe 3 du présent rapport par le groupement).

A noter que le DAR disposait pour faciliter le retour à l'emploi :

- De plus de **15 000 offres d'emplois** actualisées en permanence, **dont 20°% dans le secteur Transport – Logistique ;**
- Des 3000 offres de la plateforme T Clic Emploi : bourse de l'emploi mobilisée rapidement (dès juin 2014), conformément aux dispositions du PSE et du protocole de fin de conflit MORY, avec le soutien des organisations professionnelles et de l'OPCA transports et services dans le cadre d'un ADEC. Malgré un effet partiel de double emploi avec la bourse de l'emploi du DAR, et outil s'est avéré néanmoins très utile pour les entreprises du secteur. Car, en tant qu'outil géré par la branche, il inspirait confiance et a contribué à répondre aux difficultés de recrutement dont se plaignaient nombre d'entreprises.
- D'une **prospection ciblée** au regard des projets professionnels des candidats ;
- Des événements -entreprises et sessions de job dating, organisés avec le soutien actif des Préfets et collectivités locales

---

<sup>9</sup> Disposé par le protocole de fin de conflit de février 2014, et repris en Avril 2015 pour Mory Global par les pouvoirs publics, le budget d'intervention pour le PSE (total pour les deux entités de 4,5°M€) a été détaché de la masse des liquidités par accord entre les mandataires, les créanciers publics et sous contrôle du Juge du TC de Pontoise.

- Des ateliers de préparation et appui à la recherche d'emploi

La nature et le nombre d'offres collectées sur le marché du travail, a permis d'intégrer dans l'accompagnement sur les projets, les activités connaissant des difficultés de recrutement. L'analyse des données fournies par l'observatoire du travail temporaire, comme par l'observatoire des transitions professionnelles a permis également, lorsque le dispositif a paru s'essouffler, de « challenger » la nature des projets de retour à l'emploi.

Le processus de travail du DAR, après un temps consacré à la situation sociale et administrative (dont l'examen conjoint d'un accès éventuel au dispositif de fin d'activité (CFA) de la profession, en liaison avec l'organisme gestionnaire KLESIA<sup>10</sup>), a consisté à entreprendre la mise à jour du profil de compétences, puis la définition du projet de retour à l'emploi. Dès lors et à l'occasion des entretiens bi mensuels hebdomadaires, puis mensuels, ont été définis les points de passage obligatoires organisés en ateliers (23329 participants MORY DUCROS, 12605 participants MORY GLOBAL)

Les actions collectives ont été proposées pour approfondir certaines méthodes (connaître ses atouts, préparer son entretien de recrutement, connaître les mesures et prestations du PSE, validation des acquis de l'expérience, prospection d'entreprises, préparer la création d'entreprises). Il a été fait également appel à des démarches personnelles : enquêtes terrain pour conforter sa représentation sur les métiers, ciblage des entreprises à prospecter, ciblage d'organismes de formation et prise de connaissance des contenus proposés).

MORY DUCROS :	23329 personnes ont participé à 42729 ateliers et entretiens
MORY GLOBAL :	12605 personnes ont participé à 21357 Ateliers et entretiens

Source : Groupement SODIE BPI AFPA Transitions

La mobilisation des bénéficiaires, à l'issue de la phase construction de projet ou des actions de formation a pu s'articuler avec des méthodes et moyens adaptés à la mise en situation d'essai (propice à l'embauche) ou directement au recrutement.

### 3.4 Trois opérateurs coordonnés au sein d'un groupement ont assuré la mise en œuvre opérationnelle, et contribué par leur mobilisation à l'obtention des résultats

Le groupement s'est attaché à relever le défi posé par l'effet de taille et de dispersion des sites d'accueil (71). Composé de trois opérateurs différents, peu accoutumés à travailler ensemble, il a pu globalement surmonter les effets induits par la diversité de ses composantes, en faisant le choix de la répartition géographique et laissant ainsi une autonomie à chacune des entités. Les instances de pilotage ont mis à jour des différences de comportement et écarts méthodologiques que le coordonnateur du groupement s'est attaché à réduire avec succès, avec le tact nécessaire.

<sup>10</sup> Le bilan chiffré dénombre sur les deux entités, 348 adhérents ayant bénéficié d'un accès facilité au CFA ou à la retraite



La coordination du groupement, assurée par SODIE-Sémaphores, par ailleurs bien acceptée par les deux autres opérateurs AFPA transitions et BPI, a joué pleinement son rôle, intermédiaire efficace, garant des objectifs communs, comme actif dans la résolution de difficultés locales surgissant dans certaines entités, et on doit saluer ici les résultats atteints par les équipes grâce à leurs efforts.

La définition de méthodes d'examen des situations individuelles, le modèle d'élaboration et de gestion de projets de formation construits par le COPIL au plan national avec l'appui de l'OPCA TS, la convention conclue avec Pole Emploi, le suivi de gestion par la DGEFP et les mandataires ont contribué à structurer des méthodes communes et à l'émergence d'une culture partagée par ces trois opérateurs.

En dépit de difficultés signalées infra, comme pour le suivi de certains décrocheurs, le cahier des charges a été respecté dans l'ensemble, et le niveau de sortie observé au cours des dix-huit premiers mois (comparable à d'autres dispositifs de reclassement), est le reflet de problématiques sociales lourdes et d'un climat conflictuel propre à MORY DUCROS et au contexte de ces liquidations judiciaires, et non à mettre au passif des acteurs du groupement. Le nombre élevé de contrats de travail conclus sur la durée du dispositif témoigne de son engagement sur la durée, et participe de façon essentielle du résultat élevé de solutions durables obtenu en fin de dispositif.

La coordination en aura été assurée de façon pragmatique, rigoureuse et volontaire, par les deux coordonnateurs qui se sont succédé, et ont ainsi contribué à son succès sur la durée.

### 3.5 Des méthodes mobilisées, comme les perceptions et attitudes des adhérents, pour partie décalées au regard des principes, modalités, et processus participant des décisions de recrutement des entreprises

#### 3.5.1 Un marché du travail recelant des opportunités requérant adaptabilité et démarche proactive

Les analyses et travaux d'évaluation conduits sur le dispositif expérimental du Contrat de transition professionnelle (CTP) en 2007 et 2009, puis sur le CSP (rapport IGAS du même auteur) ont permis de mettre en évidence des modèles efficaces de retour à l'emploi, comme les processus facilitant l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences. On observe ainsi que **l'emploi s'inscrit dans la « rencontre entre les capacités de la personne et les opportunités qu'offre le marché du travail » sur le bassin d'emploi considéré.**

**Les capacités personnelles** peuvent être décelées à l'occasion d'entretiens, de bilans de compétences, ou de mises en situation, et être ensuite intégrés lors de la mise au point du projet personnel. Ce projet peut bien sûr évoluer au fil des expériences, rencontres et essais professionnels, et formations. Le CV permet alors de les formaliser.

**Les opportunités d'emploi** peuvent se présenter sous des formes très diverses : offres écrites, à l'issue de prospections, par présentation de candidature, réseaux, relations, mises en situation (essais, intérim ou CDD, période d'application de formation ...). Bien souvent l'entreprise qui recrute se décide lors ou à l'issue de ces phases d'immersion, au cours desquelles les talents, le potentiel et les personnalités se révèlent. Pour le candidat à l'emploi cette période lui permet d'appréhender la réalité des conditions de travail et d'emploi, et de conforter sa démarche.

### 3.5.2 Les réalités de la mise en œuvre de ces principes au sein du DAR, appellent une régulation renouvelée

Ce mode de recrutement, caractéristique du fonctionnement du marché du travail, n'a pas été suffisamment connu, encore moins compris, sauf par ceux qui en ont bénéficié dans leur démarche et qui en ont ainsi tiré profit. Il en est résulté un quiproquo ressenti par les ex salariés MORY qui ne mesuraient pas suffisamment l'importance de cette démarche active de leur part, l'opportunité de prendre ces contrats même courts, et qui ont souvent exprimé le fait que les cabinets de reclassement ne leur avaient pas « proposé de travail ».

Les représentants des salariés ont pour autant partagé et approuvé ces postulats méthodologiques, dont ils ont pu observer les effets. Nous n'avons, au sein des instances de pilotage, cessé de communiquer sur les principes et éléments d'observations susvisés, de souligner l'importance des essais professionnels, des CDD-CTT, ces contacts de toute nature permettant à chacun de se faire valoir. Le nombre de contrats en CDD et CTT proposés et conclus au cours de l'accompagnement (cf. tableaux en annexe), témoigne de l'utilité de cette approche de l'accès à l'emploi durable. Les offres collectées auprès de la profession et inscrites dans la bourse T Clic emploi, comme celles collectées par le groupement ont facilité cette dynamique de recrutements. Grace à l'activité soutenue des équipes du groupement, le DAR enregistre un résultat significatif : **8194 contrats de travail ont été conclus sur l'ensemble de l'accompagnement, soit une moyenne de 2,4 par personne**, (contribuant au rechargement de droits à l'assurance chômage).

Les travaux conduits en commission de pilotage régionales et nationale, ont révélé que les bénéficiaires éprouvaient des difficultés à définir un projet, ou parfois choisissaient un projet inspiré par mimétisme de groupes ou milieux rencontrés, voire même défini à partir de l'offre de formation locale. Si les méthodes d'accompagnement et de confrontation au milieu professionnel trouvent ici tout leur sens, elles appellent pour autant un nécessaire élargissement des cibles professionnelles. Ce point a posé difficulté aux équipes du DAR ainsi que nous avons pu l'analyser par méthode comparative avec les trajectoires professionnelles de bénéficiaires de CIF issus des mêmes métiers et avec les mêmes profils d'âge en commission nationale, que les ex salariés MORY (cf. illustration en annexe).

Une action constante de mise au point, puis de mise à jour des CV, s'est également avérée essentielle, et un rappel de cette priorité a été régulièrement effectué en COPIL (encore tout récemment le 08/06/20). Ce travail sur le profil a été renforcé par celui sur les compétences, pour lequel un effort considérable de formation a été réalisé.

L'ouverture d'opportunités d'emplois pour les conducteurs routiers marchandises, au sein du secteur des transports voyageurs a été facilitée par les dispositions de la « loi Macron », malgré la segmentation des activités de conduite et des propositions d'emploi axées sur le temps partiel. Le Ministre de l'Economie et des Finances a lui-même présidé une rencontre à ce sujet, portant notamment sur les possibilités de reclassement des ex salariés MORY, qui a débouché sur des plans de recrutement avec le groupement et chacune des sociétés présentes.

### 3.6 Pour développer l'employabilité par la formation un investissement conséquent et exceptionnel a été consenti : 3824 actions de formation pour 70% des salariés

### 3.7 Un investissement conséquent et diversifié

L'effort financier mentionné en § 3.2 se répartit comme suit :

- MORY DUCROS: 2 042 actions de formation pour 1 437 bénéficiaires
- MORY GLOBAL 1782 actions de formation (887 en CSP et 895 PSE)

### Les caractéristiques de l'effort de formation

**70 % des adhérents ont suivi une formation** sachant que plus de 25% des personnes ont suivi une formation de plus de 300 heures.

Si les formations reportent l'accès à l'emploi **des adhérents**, elles augmentent leur employabilité et dynamisent leur retour à l'emploi.

Pour les conducteurs et la manutention, la mise à jour des certifications est indispensable pour pouvoir travailler

Dans le cas des savoirs numériques et compétences clé, les déficiences très sérieuses décelées nécessitaient d'être réduites, et illustrent l'absence d'investissement de l'entreprise sur ces profils

Les consultants se sont avérés peu à l'aise en 2014 pour procéder à un accompagnement formation diversifié (y compris même l'AFPA), et l'appui de l'OPCA TS s'est avéré déterminant pour la qualité des projets examinés et la maîtrise des coûts ;

Source : Réalisation mission

#### 3.7.1 Objectifs de la formation : développer les compétences, mettre à jour les certifications, et maîtriser les savoirs de base

Le développement des compétences a été un objectif transversal du DAR, qui s'est inscrit en soutien des projets de retour à l'emploi ou à l'activité. Il s'est agi, pour le groupement, notamment de mettre à jour les certificats d'aptitude requis dans l'activité de conduite.

La formation mobilisée sur le DAR, visait des objectifs d'adaptation à l'emploi, de perfectionnement (addition de compétences techniques, certification professionnelle), de reconversion (vers des métiers qui recrutent ou pour consolider un projet de création ou reprise d'entreprise).

Elle s'est attachée à la mise à jour des certifications permettant aux personnels concernés de poursuivre leur activité dans leur métier : **les professions des transports et logistique sont fortement réglementées et la mise à jour des permis et habilitations spécifiques à ce secteur est indispensable pour y poursuivre une activité. Or pour près de 20% des salariés concernés du groupe MORY, les habilitations n'étaient pas à jour.**

L'appui méthodologique, organisationnel, financier et parfois pédagogique de l'OPCA TS a été déterminant, pendant les deux premières années (périodes couvertes par le CSP), pour une maîtrise correcte de cette ingénierie par le groupement, dont les effets se font toujours sentir au moment de clôture du présent rapport.

**70 % des personnes accompagnées au sein du DAR ont suivi une formation d'adaptation ou de reconversion visant à améliorer leur employabilité, ce qui correspond à un effort exceptionnel (cf. § 3.2.2).**

### 3.7.2 Savoirs de base : des difficultés avérées pour un reclassement durable, mais des solutions efficaces participant des résultats obtenus

A la demande du COPIL national, l'accent a été mis, sous la coordination du Directeur de projet du Groupement, sur le repérage des difficultés relatives au calcul et à la lecture, et la mobilisation de prestations de consolidation des savoirs de base. Cette dimension était en effet incontournable pour un retour durable à l'emploi : à défaut le salarié éprouvait des difficultés à s'adapter à l'environnement de son poste (même pour des emplois de niveau simple). Un recensement précis et individuel des difficultés et besoins a été réalisé tant sur le champ de la lecture et l'écriture que sur celui de l'usage des outils numériques.

Les difficultés plutôt lourdes présentées sur la maîtrise des savoirs de base par les personnes accompagnées, ont nécessité que le dispositif mobilisé par l'OPCA Transports (30h de formation) soit par la suite complété d'un accompagnement renforcé sur ce point (180h de formation en pédagogie personnalisée) développées par les Ateliers pédagogiques personnalisés (APP) et même par des actions d'alphabétisation. L'appui des représentants des salariés pour convaincre leurs collègues de s'engager dans ces dispositifs a été déterminant.

Six mois après les premiers licenciements, sur 420 personnes concernées 150 personnes seulement étaient engagées dans une démarche de remise à niveau. La proportion des 50% a été atteinte dans le délai d'une année. Grâce à la diversification des modes pédagogiques **et à l'intervention personnalisée des représentants des salariés** 207 personnes en ont bénéficié. Il n'a pas été possible de convaincre les autres, par la suite, de s'engager dans cette démarche<sup>11</sup>.

La lecture est maîtrisée par 91% des personnes avec la singularité de l'Ile de France et Provence-Alpes-Côte d'Azur où 20% et 16% des personnes ont une « Maîtrise moyenne » ou « non maîtrise », l'écriture est maîtrisée par 77% des personnes seulement, la langue française est parlée maîtrisée par 95% des personnes avec la singularité de l'Ile de France et Provence-Alpes-Côte d'Azur où 11% et 14% des personnes en ont une maîtrise moyenne. 33% ne maîtrisaient pas l'usage des savoirs de base en bureautique et 20% n'utilisaient pas internet pour ce motif

Les ateliers de création de CV et de recherche d'emploi ont été mis à profit par le groupement pour développer les savoirs et l'autonomie numériques. L'activation du marché du travail et la recherche de toutes opportunités d'essai en entreprise, nécessitaient ce préalable, un diagnostic réalisé par le groupement ayant révélé des fragilités dans ce domaine également.

**Recommandation n°1** Systématiser en début d'accompagnement au reclassement l'évaluation des besoins et le diagnostic individuel des difficultés, d'une part sur le champ de la lecture et l'écriture et, d'autre part, sur la connaissance et l'utilisation des outils numériques ;

#### 3.7.2.1 Le développement de l'employabilité par la formation a constitué un atout pour le retour à l'emploi

La formation était globalement perçue par les bénéficiaires du DAR comme essentielle du point de vue de l'employabilité et du maintien des compétences.

<sup>11</sup> Ces personnes font également partie de ceux qui ont abandonné le DAR

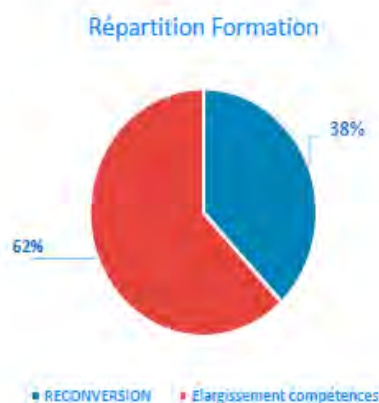
Elle leur a permis effectivement d'aller chercher l'emploi, soit dans des secteurs identiques, pour lesquels les certifications souvent exigées doivent être absolument à jour, soit dans des secteurs différents de celui d'appartenance du dernier emploi exercé. L'effort de formation a contribué ainsi **au retour à l'emploi, durable au regard du potentiel dont disposait le bénéficiaire de cette formation.**

Graphique 1 : Les actions de formation visent le perfectionnement, la mise à jour des certifications, mais aussi des reconversions (données MORY DUCROS)

Les actions de formation engagées ont permis de soutenir la mobilisation des candidats et optimiser le retour à l'emploi

Plus de 2460 actions de formations ont été engagées sur le DAR

SITE	Poids sur la formation	Ratio à l'effectif
Alsace	3%	84%
Aquitaine	4%	77%
Auvergne	1%	91%
Basse Normandie	4%	106%
Haute Normandie	5%	126%
Bourgogne	3%	128%
Bretagne	7%	102%
Centre	6%	105%
Champagne	2%	89%
Franche Comté	3%	115%
IDF	18%	109%
Languedoc	4%	96%
Limousin	1%	81%
Lorraine	4%	97%
Midi Pyrénées	3%	112%
Nord	6%	111%
Pays de la Loire	7%	85%
Picardie	8%	94%
Poitou Charentes	4%	131%
PACA	5%	91%
Rhône Alpes	10%	98%



Transport Logistique	Transport de voyageurs	Agriculture Espaces verts	Santé / Service à la personne	Bâtiment Travaux Publics	Administratif/ Comptabilité/ Paie/ RH
Permis C/EC CACES Conducteur d'engins ADR/OTERNE FCO/FIMO Conducteur routier Préparateur de commande Responsable exploitation Assistant exploitation Technicien logistique TSMEL Bachelors logistique Agent magasinier Magasinier Cariste Affrèteur organisateur de transport Déménageur Transport animaux Matières Dangereuses Conducteur tramway Passerelles Capacité Perfectionnement Recyclage	Permis D Conducteur de voyageur CTRI FCO-FIMO Passerelles Capacité Perfectionnement Taxi Personnel de navigation	Technicien d'exploitation agricole Eco concepteur du paysage Parcs et jardins Technicien espaces verts Agent d'entretien de l'Espace Rural	Ambulancier Auxiliaire ambulancier Petite enfance Sanitaire et social Gardien d'immeubles Secrétaire médicale Décorateur d'intérieur Pompes funèbres Responsable secteur services à la personne	CACES engins chantiers Conducteur pelle hydraulique Electricien Habilitation électrique Electrotechnicien Peintre en bâtiment Plaquiste Installateur thermique et sanitaire Agent d'entretien du bâtiment Soudeur	Assistant de gestion PME PMI Assistante Secrétaire Gestion du personnel Gestionnaire de paie Comptable Contrôle de gestion Droit social et RH Assistant juridique Langues Bureautique / POE Initiation Remise à niveau Perfectionnement

Sécurité	Restauration	Informatique	Formation	Mécanique Maintenance	Commerce	Autres
Agent de prévention Agent de sécurité aéroportuaire Agent de sécurité incendie Prévention des risques hors individus Formation aux premiers secours SST SSIAP1	Cuisinier Aide de cuisine Permis d'exploitation hygiène alimentaire	Informatique Maintenance informatique Infographiste Culture numérique	Formateur d'adultes Techniques pédagogiques Educateur sportif Moniteur Voile	Maintenance véhicule moteur Maintenance véhicule hors moteur Mécanicien Mécanicien engins manutention Agent de maintenance des collectivités Technicien maintenance industrielle Contrôleur technique Automobile	Administration commerce international Technico Commercial Assurance Négociation commerciale Gestion de patrimoine Merchandiseur Hôte de caisse Vendeur	Management Management projet Développement personnel Savoirs de base Permis B Conseil Stage préalable à la création Spectacle vivants et événementiel Monteur aéronautique Bilan de compétences Prise de parole en public

Source : Groupement SODIE-BPI-AFPA Transitions doc bilan MORY DUCROS

**Ces actions diversifiées ont constitué un formidable atout, combinées aux opportunités que présentaient les territoires de vie des adhérents.**

### 3.7.3 Le budget affecté au PSE a été mobilisé de façon équitable et souple, et s'est avéré adapté aux besoins

Disposé par le protocole de fin de conflit de février 2014, et repris en Avril 2015 pour MORY GLOBAL par les pouvoirs publics, le budget mobilisé (par accord entre les mandataires, les créanciers publics et sous contrôle du Juge du TC de Pontoise) s'est avéré très adapté aux différents besoins émergent au fil du temps (mobilité, formation, création – reprise d'entreprise, appui social, déplacements des salariés mandatés...). La période d'usage de ces fonds a été prorogé à deux reprises pour chaque entité par décision du Tribunal de commerce de Pontoise dont il convient de saluer la pertinence.

Des règles de gestion, et de priorité d'intervention, ont été établies avec les représentants des salariés et les modalités de validation ont été arrêtées. Les votes (assurés exclusivement par les représentants des salariés désignés ad hoc) se faisaient par courriel et le silence après 3 jours francs était réputé valoir acceptation. Dans le cas où une demande de financement portait sur un montant supérieur à 1 500 € (quelle que soit la durée de la formation : courte ou longue) les représentants des salariés mandatés ad hoc, devaient être saisis d'une demande sur la base d'un dossier tel que défini dans le processus de mobilisation des fonds pour la prise en charge des formations en CSP. En tout état de cause, afin de garantir l'équité de traitement, le montant en était plafonné à 5000 € par bénéficiaire.

SUIVI DU BUDGET PSE FINANCE PAR MORY DUCROS					
	Accordé HT	Accordé TTC	Budget TTC	Dépenses TTC payées	Solde TTC
Formation courte, VAE	140 695,85 €	168 835,02 €	130 000,00 €	104 139,19 €	-38 835,02 €
Formation qualifiante	1 288 172,38 €	1 545 806,86 €	800 000,00 €	1 220 152,84 €	-745 806,86 €
Formation création entreprise	2 608,13 €	2 608,13 €	40 000,00 €	2 608,13 €	37 391,87 €
Accompagnement post DAR	60 788,24 €	60 788,24 €	620 000,00 €	60 788,24 €	559 211,76 €
Création entreprise	251 333,30 €	251 333,30 €	580 000,00 €	246 833,29 €	328 666,70 €
Aide complémentaire à la création	0,00 €	0,00 €	50 000,00 €	0,00 €	50 000,00 €
Aide aux salariés âgés /handicapés	320 832,75 €	320 832,75 €	330 000,00 €	295 165,50 €	9 167,25 €
Mobilité - Frais déplacements formations	209 998,49 €	209 998,49 €	320 000,00 €	209 998,49 €	110 001,51 €
Cellule psychologique	86 606,00 €	94 450,00 €	50 000,00 €	94 450,00 €	-44 450,00 €
Budget Commission de suivi	45 228,48 €	45 228,48 €	80 000,00 €	45 228,48 €	34 771,52 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 406 263,62 €</b>	<b>2 699 881,26 €</b>	<b>3 000 000,00 €</b>	<b>2 279 364,16 €</b>	<b>300 118,74 €</b>

Source : Cabinet HAMEL- mandataire social

<b>SUIVI DU BUDGET PSE MORY GLOBAL</b>				
	<b>Budget TTC</b>	<b>Montant validé TTC</b>	<b>Montant réglé</b>	<b>Solde ttc</b>
Formation, VAE et VAP	130 000,00 €	500,00 €	500,00 €	129 500,00 €
Formation qualifiante	1 990 000,00 €	962 995,08 €	646 833,49 €	1 027 004,92 €
Formation à la création d'entreprise	40 000,00 €	2 767,57 €	1 381,67 €	37 232,43 €
Aide à la création d'entreprise	200 000,00 €	120 875,00 €	34 937,50 €	79 125,00 €
Aide aux salariés âgés /réinsertion difficile	330 000,00 €	330 956,28 €	330 956,28 €	-956,28 €
Mobilité - Frais déménagement	120 000,00 €	30 328,45 €	30 328,46 €	89 671,55 €
Mobilité -Prime rideau	60 000,00 €	30 592,30 €	30 592,30 €	29 407,70 €
Assistance psychologique	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	0,00 €
Budget Commission de suivi	80 000,00 €	36 390,40 €	36 390,40 €	43 609,60 €
<b>TOTAL</b>	<b>3 000 000,00 €</b>	<b>1 565 405,08 €</b>	<b>1 161 920,10 €</b>	<b>1 434 594,92 €</b>

Source : Cabinet SFERIC- mandataire social

La gestion des budgets de formation pendant la période couverte par le CSP a donné lieu, quant à elle, à un circuit de validation soumis en dernier ressort à l'OPCA Transports et services. Par ailleurs les fonds du PSE ont été mis à contribution, notamment lorsque les règles définies par les partenaires sociaux étaient restrictives au regard des projets (actions non certifiantes, ou certifications non éligibles au financement garanti par le CSP), puis au-delà de la période couverte par le CSP (et donc par l'OPCA), dans les conditions susmentionnées de liquidation du PSE.

Ont notamment été décidés :

- L'allongement de la durée pour bénéficier de l'aide à la création d'entreprise de 6 à 12 mois (calée sur la durée d'application du PSE) ;
- La « consignation » d'une somme pour les salariés dont le licenciement n'a pas été notifié (211 salariés protégés dont le licenciement a été refusé et qui sont dans l'attente du traitement des recours hiérarchiques et 27 salariés employés dans les 3 cellules liquidatives (Arras, Pontoise et Saint-Priest) : afin de préserver l'égalité d'accès aux mesures du PSE pour l'ensemble des salariés impactés par un licenciement ;
- Le « rééquilibrage » de la prise en charge financière des formations des salariés licenciés entre l'OPCA-Transport et le PSE

La prorogation de l'usage de ces fonds a été prononcée à deux reprises par le Président du TC, jusqu'au 31/12/19 pour MORY DUCROS et jusqu'au 31/12/20 pour MORY GLOBAL, accordant ainsi une souplesse d'utilisation profitable inscrite dans la durée. Il s'ensuit la décision prise en COPIL National, de solliciter Pole Emploi pour poursuivre au-delà de ces dates l'accompagnement des personnes non reclassées.



### 3.8 Des actions d'accompagnement complémentaires de remobilisation et d'appui social se sont avérées nécessaires, et ont pu être bâties au fil du temps

Des actions spécifiques complémentaires ont été mises en œuvre à l'issue des COPIL, afin de prendre en compte les difficultés apparues pour certaines personnes accompagnées, comme à la demande des représentants des salariés, et manifestant découragement, difficultés à se présenter à des entretiens de recrutement, repliement sur soi...

En sus des actions de suivi présentées précédemment et mises en œuvre depuis mars 2014, des actions spécifiques ont été déployées. Ses actions ont été proposées par le groupement ou décidées/proposées lors des Commissions Nationales par l'un des membres (DGEFP, OS, OPCA...) en réponse aux problématiques ou opportunités rencontrées :

- Illettrisme,
- Population étrangère ne maîtrisant pas la langue française,
- Population ne maîtrisant pas l'informatique et le numérique tels qu'exigeaient par les entreprises

3 actions complémentaires sont à retenir :

- Le dispositif savoirs fondamentaux T SESAME – mis en œuvre par METHODIA
- Le dispositif mobiliser vers l'emploi INTERMIFE SOLIFLORE ESCENDO
- Le dispositif d'accompagnement social et professionnel : INTERMIFE

Lors des premiers entretiens réalisés avec les adhérents MORY DUCROS, le faible niveau de qualification de ces derniers est constatés, ainsi que pour certains des difficultés allant jusqu'à l'illettrisme, et/ou difficulté de la compréhension de la langue française. Ces freins au retour à l'emploi ont été confirmés lors du déploiement des forums emplois, ou des process de recrutement engagés avec la RATP, La Poste ou GEODIS.

Après échange avec la commission de suivi Nationale, un cahier des charges a été réfléchi avec l'OPCA T pour proposer une formation des savoirs fondamentaux, sur la base du volontariat. Le Dispositif T SESAME voit ainsi le jour, dans le cadre du CSP.

Lors de la commission de suivi Nationale du 22 septembre 2016, il a été décidé, par sollicitations des organisations syndicales, de mettre en place une prestation spécifique complémentaire pour les personnes qui rencontrent toujours des difficultés à retrouver un emploi, et demeurant sans solution, sur l'IDF et Rhône Alpes. 2 dispositifs sont ainsi proposés par Intermife et Escendo.

Source : Groupement SODIE-BPI-AFPA Transitions

#### Une démarche de remobilisation vers l'emploi pour remotiver certains adhérents décrocheurs

Ces actions de remobilisation sur le projet de retour à l'emploi, ont été suivies par plus de 30 personnes, et ont permis à une vingtaine de personnes en situation de perte de confiance, voire de rupture d'accompagnement, une reprise de confiance, de retrouver une activité et dans tous les cas de se relancer sur leur projet.

Schéma 1 : Actions Mobiliser vers l'emploi

##### **DISPOSITIF MOBILISER VERS L'EMPLOI ESCENDO**

Pour tout un chacun, qu'elles soient subies ou choisies, les transformations professionnelles constituent des étapes majeures de la vie au cours desquelles, la clef du succès réside dans la résolution de la question de l'identité : qui suis-je ? comment puis-je me rendre utile ? comment puis-je exprimer mon talent ? comment puis-je gagner ma vie tout en me développant ?

Objectifs

- Identification des problématiques individuelles et priorisation
- Prise de conscience des scénarios d'échec
- Expérimentation de nouvelles voies de fonctionnement plus adaptées
- Evolution émotionnelle et comportementale
- Activation des motivations internes pour consolider le changement

Développement et renforcement de l'estime de soi

### DISPOSITIF MOBILISER VERS L'EMPLOI INTERMIFE

#### • Objectif

- Reprendre confiance et développer sa motivation ;
- Identifier ses principaux obstacles au retour à l'emploi ;
- Enclencher les démarches de résolution de problèmes ;
- Construire ou consolider un projet professionnel en cohérence avec le marché local ;
- Etre acteur de ses démarches d'insertion professionnelle.

#### IDF

- Réunion information collective : 2/11/2016 : 54 présents, 25 personnes positionnées, 12 personnes convoquées, 8 participants
- Typologie : 8 hommes
  - Age: 4 personnes de 47 ans et 4 personnes entre 53 et 61ans.
  - Lieux de résidence : 77, 93, 95
  - Très faible niveau de scolarisation pour l'ensemble
- 6 projets aboutis

#### RHONE ALPES

- Réunion information collective 3/11 : 10 personnes présentes , 8 personnes convoquées, 8 participants
- Typologie : 8 hommes
  - Age: 2 personnes de moins de 45 ans et 6 personnes entre 53 et 59 ans.
- 5 projets aboutis

Source : Groupement SODIE BPI AFPA Transitions

Pôle Emploi en Ile de France a accompagné ces initiatives par l'organisation d'un « atelier booster », centré également sur la remotivation et l'amélioration de l'image de soi.

### 3.8.1 Un appui social indispensable pour réduire les freins s'opposant à l'accès à l'emploi

Lors de la commission de suivi nationale du 16 octobre 2018, il a été décidé de procéder à la mise en œuvre d'une action spécifique d'accompagnement social et professionnel, afin de réduire les difficultés sociales récurrentes rencontrées par les anciens salariés MORY DUCROS et GLOBAL. Cet accompagnement s'est appuyé sur le signalement du DAR, avec mise en relation avec un référent social itinérant mobilisé par l'organisme Intermife.

Non prévu spécifiquement au PSE (à la différence du suivi psychologique qui l'était), l'accompagnement social s'est avéré indispensable pour un nombre important d'anciens salariés. On constate en effet qu'une personne qui a toujours travaillé et se retrouve licenciée perd ses repères, ses relations sociales. Ainsi, certains ne répondent plus aux cabinets de reclassement, n'osent plus sortir, se confinent. Cet état de fait explique en grande partie le taux d'abandon plutôt élevé pour MORY DUCROS. Les personnes accompagnées ainsi ressortent de publics particulièrement vulnérables.

Inspirée de l'expérience capitalisée depuis 2003 à Lille, mobilisée avec le soutien de la Métropole par le Référent social affecté au dispositif d'appui au reclassement et à la reconversion sur la métropole Lilloise (ARRMEL), l'initiative d'au accompagnement social vient compléter le dispositif d'appui au reclassement mobilisé par les pouvoirs publics pour les ex salariés MORY. Il s'appuie sur une disposition générale du protocole de négociation du PSE, dont la lecture a permis son financement et expérimentation. **Il est venu ainsi compléter le DAR sur un volet « accompagnement social »**

**non identifié au départ par les négociateurs du plan, mais apparu au fil du temps indispensable.** Il s'avère aujourd'hui être une composante indispensable d'un PSE, et aurait certainement gagné à être mis en œuvre de façon plus anticipée.

Portée par Intermife France en lien étroit avec la DGEFP, Pole Emploi, et le groupement prestataire du DAR, l'action couvre 10 régions : Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Grand Est, Hauts de France, Ile de France, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Provence Alpes Côte d'Azur. Complémentaire à celle des cabinets de reclassement, depuis mars 2019, cette action a permis de détecter les problèmes psychosociaux auxquels certains étaient confrontés, et, en liaison avec les organismes sociaux spécialisés, d'apporter des solutions de toute nature à ces personnes désemparées, très précarisées, souvent perdues de vue, désengagées des dispositifs.

Mené dans une approche globale de la personne, l'accompagnement social a concerné près de 90 salariés. Il a été assuré au plan opérationnel principalement par une ex salariée de MORY DUCROS, militante syndicale, spécifiquement formée et coachée pour assurer ce rôle, qui s'est investie totalement, et avec un dévouement exceptionnel, dans cette mission « attachée à maintenir le lien coûte que coûte, et à des solutions réelles ».

**Recommandation n°2** Mettre en œuvre, dans tout plan de sauvegarde de l'emploi, un soutien social personnalisé et la détection de problèmes psychosociaux permettant d'apporter des aides et solutions à ces personnes ;

Schéma 2 : Appui Social

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT SPECIALISE EMPLOI-APPUI SOCIAL

Objectifs

Appréhender les difficultés de l'adhérent signalé, dans son environnement quotidien et créer la confiance

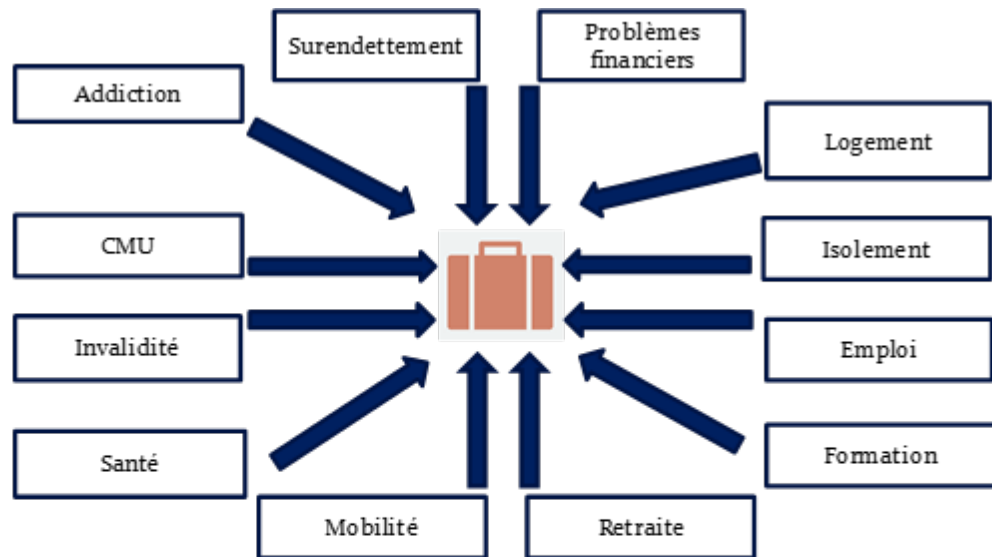
Repérer les problématiques nécessitant un accompagnement et la recherche de solutions à mettre en œuvre avec les services sociaux spécialisés

S'assurer de l'activation et mise en œuvre des solutions personnalisées adaptées

Assurer cette mise en relation et le retour d'information vers le consultant en charge de l'accompagnement au retour à l'emploi ayant signalé la difficulté

Renseigner une fiche de positionnement et assurer une fiche bilan pour chaque personne accompagnée

Effectif suivi pour MORY DUCROS : 45 orientations vers le dispositif d'appui social, pour MORY GLOBAL : 33 orientations vers le dispositif d'appui social.



Commission Nationale Mory - 14 Novembre 2019

Source : Groupement et Intermife

Des éléments bilanciers de cette action sont présentés en annexe 5. **L'accompagnement de ces personnes vulnérables ressort d'une autre compétence que celle mobilisée pour l'accompagnement au retour à l'emploi**<sup>12</sup>. Par ailleurs ces publics s'avèrent en grande difficulté voire incapacité de pouvoir retravailler en entreprise ordinaire<sup>13</sup> et ressortent plutôt des activités offertes par les SIAE et notamment entreprises d'insertion. Il apparaît utile de pouvoir réserver, pour celles de ces personnes vulnérables en capacité de travailler, un accès facilité à de telles solutions.

**Recommandation n°3** Réserver un accès facilité à des solutions d'insertion ressortant des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), pour les personnes en incapacité de pouvoir retravailler en entreprise ordinaire;

Peu d'entreprise disposent en leur sein de travailleurs sociaux capable d'agir à titre préventif, et ce type d'action, malgré leur indéniable utilité en entreprise, soulève des objections recevables au titre de la confidentialité et de craintes exprimées pour un maintien dans l'emploi. Se pose en définitive la question de l'identification, de la prévention, et confidentialité, pour ce type de difficultés (illettrisme, difficultés d'ordre social), pour lesquelles les partenaires sociaux pourraient être incités à négocier, et à mobiliser autrement les dispositifs de bilan et de formation, comme les services de santé au travail (SST), et instances compétentes sur les conditions de travail.

<sup>12</sup> L'accompagnement social nécessite un référent, au contact avec les personnes accompagnées, formé à la médiation et appréciant d'assurer ce rôle d'interface avec les services sociaux et administratifs le plus souvent capables d'instruire et de faciliter les prises en charges des sujets portés à leur connaissance. La charge émotionnelle lourde, parfois anxiogène appelle une supervision. Un temps administratif en appui et aide à la formalisation des situations est également très utile.

<sup>13</sup> Sur 88 personnes accompagnées 10 travaillaient de façon précaire, 24 disposaient d'une reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé ou recevaient une allocation partielle (AAH2) les autorisant à travailler.

## 4 Le Pilotage du dispositif a pu s'appuyer sur des partenaires et professionnels mobilisés et proactifs

À partir de 2014 et sur un rythme mensuel puis trimestriel, le comité national a siégé, réunissant les pouvoirs publics, le liquidateur, les représentants syndicaux et les entrepreneurs, et des comités régionaux constitués. Ces réunions ont été l'occasion d'échanger sur les progrès accomplis et de discuter de cas individuels pour donner des avis sur les travaux supplémentaires nécessaires pour trouver des solutions à long terme.

La lettre de mission des Ministres désignant le pilote et précisant sa mission, lui a conféré une autorité, confortée par le soutien des administrations et partenaires. Le pilotage national et local de ce plan a pu ainsi jouer un rôle déterminant pour aplanir les difficultés, réguler les sources de conflits, assurer une médiation chaque fois que nécessaire, relancer les efforts, ouvrir de nouvelles voies et solutions, susciter la confiance et mobiliser l'ensemble des acteurs dans la durée.

**Recommandation n°4** Mettre en place une fonction de pilotage et régulation du dispositif par un représentant de l'Etat, dans toute opération à fort impact social relative à une entreprise en redressement ou liquidation judiciaire ;

Exercer cette mission, en sus des missions et fonctions assurées par ailleurs, a été, malgré les contraintes lourdes, et un climat conflictuel persistant la première année, une source d'enrichissement relationnel et de satisfaction de tous ordres. Cela nécessite pour celui ou celle qui l'incarne, de solides connaissances juridiques, une expérience de la médiation des conflits, et de la négociation, de la conduite de projet, ainsi que du fonctionnement du marché du travail et de la formation professionnelle continue.

### 4.1 Des administrations et partenaires impliqués

Les administrations et partenaires institutionnels mobilisés autour de ce plan de retour à l'emploi, ont su jouer la coopération et la résolution collective des difficultés au fur et à mesure qu'elles surgissaient, contribuant à instaurer le climat de confiance indispensable à la réussite du PSE et de son pilotage

La communication entre les membres du comité d'entreprise, de même qu'avec les services de l'Etat (DGEFP, Inspecteurs du travail, Direccte), l'équipe de la DG Pole Emploi en charge du suivi du plan, et le groupement, a rendu nécessaire la mise en place d'une méthode de suivi des situations individuelles à partager.

Des signalements sur des situations individuelles posant difficultés, ont été soit le fait des représentants du personnel auxquels s'adressaient les salariés, soit parfois même en début de processus directement les salariés. L'intérêt de tous était que ces situations puissent être examinées au sein des instances habilitées (DP-CE), afin que les situations précises des salariés soient bien identifiées et qu'il y soit répondu. Un tableau de suivi partagé a permis de s'assurer en commission régionale de suivi qu'une réponse a pu être apportée à chaque situation remontée.

Les représentants des salariés et syndicats n'ont pas ménagé leur temps et engagement pour contribuer à soutenir les personnes, convaincre certains de se faire accompagner, souligner les incohérences apparues ici ou là, voter les décisions d'usage du PSE, et participer à la régulation du dispositif. Leur attachement à résoudre chaque situation difficile, à maintenir le lien avec leurs anciens collègues de travail, notamment ceux ne donnant plus signe de vie, leur refus de renoncer à

rechercher des solutions personnalisées a constitué une formidable source de motivation collective et doit être salué.

## 4.2 Une écoute et un soutien constants des cabinets des ministres

Tout au long de ce processus, et malgré le changement régulier d'interlocuteurs au sein des cabinets ministériels, le pilote a eu un accès direct avec les directeurs de cabinets et conseillers concernés. Le Directeur de cabinet a sollicité l'accord des partenaires sociaux, pour qu'après la prise de fonction de DG du FPSPP par le Pilote, celui-ci soit autorisé à poursuivre le pilotage national du dispositif. Les conseillers du Ministre du Travail en exercice ont présidé plusieurs réunions associant le groupement d'opérateurs, la DGEFP, Pole Emploi, notamment chaque fin d'année et lorsqu'il s'est agi de préparer la clôture du dispositif en liaison avec Pole Emploi.

Le cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances a organisé une rencontre avec les compagnies de bus engagées dans le dispositif des « Cars Macron », assurant les liaisons moyenne distance en métropole, afin de faciliter des recrutements d'anciens Mory.

**Des rencontres régulières se sont tenues tout au long de ces années aux cabinets des Ministres, pour rendre compte de l'avancement du dispositif, et préparer la clôture du DAR et le transfert vers Pole Emploi des dernières personnes accompagnées.**

**Ces différents points sont développés en annexe 1.**

## 4.3 Un comité national très investi, multi-partenarial, lieu de régulation et de résolution des points et difficultés soulevées

### 4.3.1 Une organisation articulée entre le niveau national et régional assorti d'une communication adaptée

La composition et le fonctionnement de la commission nationale de suivi et des commissions régionales de suivi ont permis la régulation au fil de l'eau des difficultés successives manifestées sur :

- Les dossiers de prise en charge des bénéficiaires
- **La gestion des projets de formation (ajustement méthodologique avec des consultants peu habitués à ces dispositifs)**
- **L'insuffisante mobilisation et assiduité des bénéficiaires**
- Le besoin d'ajustement des réponses sur les savoirs de base, défauts de qualité en formation

Le pilote national a sollicité chaque syndicat pour la désignation de représentants au plan national et en région, afin de pouvoir compenser les départs prévisibles des représentants MORY DUCROS du fait de leur retour à l'emploi.

Le pilotage des dispositifs afférents à MORY DUCROS et à MORY GLOBAL a été assuré, dans le cadre d'ordres du jour adaptés, permettant de traiter successivement des deux PSE au sein des mêmes instances de pilotage.

Les représentants du CE aux commissions régionales de suivi ont joué un rôle déterminant et très utile au plan national et régional pour la régulation du dispositif. Outre le point sur le suivi de l'accompagnement des salariés licenciés par Mory-Ducros, systématiquement documenté dans

chaque réunion de Copil régional par l'examen du séquençage de l'accompagnement de 10 cas concrets, un point spécifique pour les entreprises sous-traitantes a été également assuré. Les représentants du CE ont joué un rôle facilitateur et informatif déterminant sur l'ensemble de la durée du dispositif, parfois au détriment de leur propre reclassement. La mobilisation des dispositifs de réduction de l'illettrisme leur doit beaucoup, car ils ont su convaincre bien des récalcitrants de s'inscrire et d'être assidu à ces séquences de formation.

Le pilotage assuré par la mission IGAS pour le compte de l'Etat, a été facilité par une relation confiante et réactive avec les équipes spécialisées de la DGEFP (Sous-direction MUTECO), comme avec le corps préfectoral et les commissaires au redressement productif. L'officialisation de cette fonction de pilotage pour le compte de l'Etat par les Ministres, ainsi que sa diffusion large au corps préfectoral comme aux différents partenaires concernés a été un facteur facilitant.

#### 4.3.2 Focus sur des points clés de l'action régulatrice exercée par le COPIL National

Le COPIL national a planifié l'intervention de plusieurs Organismes de Formation pour réaliser les formations « Savoirs de base », afin que celles-ci répondent réellement aux besoins des personnes, permettent d'engager une démarche de recherche d'emploi ou la conception d'un projet professionnel réaliste.

Un point de vigilance a été assuré concernant les habilitations périmées à date ou dans les 12 mois.

Le COPIL a planifié l'intervention d'organismes spécialisés dans la remotivation personnelle et l'estime de soi, pour permettre à 30 anciens salariés en situation d'isolement total, en Ile de France et Centre Val de Loire, de reprendre confiance et s'engager à nouveau dans une démarche positive (50 % ont repris un emploi).

Le soutien psychologique (par permanence téléphonique), disposé par le PSE, s'est avéré utile lors de certaines phases (après licenciement, en fin de droits, dans des situation particulières d'isolement), mais a nécessité un changement de prestataires en raison d'un suivi inégal et de restitutions peu probantes, et n'a concerné qu'un nombre limité de salariés (< à 100)

Le COPIL a planifié la mise en œuvre d'un accompagnement social (non prévu au PSE à l'origine) pour les personnes ayant décroché et connaissant de graves difficultés.

Les engagements des entreprises publiques et des collectivités ont été suivis de manière soutenue (avec le soutien des Préfets + Direccte) pour identifier et proposer des postes avec des « process » de recrutement et des conditions d'accès adaptés à MORY GLOBAL, sensibilisation des acteurs publics (élus et institutionnels).

Le Copil a exigé la présence de consultants Sénior confirmés et accessibles dans chaque Région.

Ces actions n'auraient pu se dérouler, avec l'efficacité que chaque partie a bien voulu reconnaître, sans la mobilisation solidaire de toutes les parties, et l'on peut souligner :

- La forte implication des représentants des salariés, très utile pour la mobilisation contre l'illettrisme, pour le suivi des cas individuels, la gestion des aides du PSE
- L'excellente coopération de Pôle Emploi et implication constante et sans faille de la DGEFP
- L'implication très forte et suivie dans la durée des Direccte, qui ont organisé les commissions régionales de suivi, en liaison avec la DGEFP, et assuré jusqu'à ce jour, avec le concours de Pôle

Emploi, et des représentants des salariés mandatés au plan local, leur fonctionnement et les actions de régulation au plan local en découlant.

- Très mobilisés sur le volet économique et social, les Préfets ont organisé de multiples rencontres avec le concours des élus et des entreprises du secteur pour, accompagner les difficultés de la sous-traitance de MORY, et soutenir des actions collectives de recrutements en faveur des salariés licenciés.
- La multiplicité des situations pour lesquelles les administrateurs judiciaires ont été sollicités, a trouvé auprès d'eux une écoute, attention et une volonté manifeste de résoudre les problèmes ou difficultés soulevées.
- Une régulation au plan national reconnue indispensable et appréciée des représentants des salariés, (avec la prise des décisions nécessaires), a permis d'instaurer puis de consolider la confiance entre tous acteurs.

#### 4.4 Les comités régionaux de pilotage se sont attachés à apprécier la bonne mise en œuvre du DAR, et à solliciter la mise en place d'actions correctives ou additionnelles

L'action des COPIL a permis sur une longue durée, dont le caractère exceptionnel ne cède en rien à la densité et qualité, de :

1° Conforter les projets et réexaminer la situation des candidats à l'emploi au regard des opportunités du marché :

- Réalisation de points d'étapes avec formalisation des plans d'actions /préconisations pour chaque candidat,
- Examen approfondi des retours d'entretiens, analyse individuelle des points faibles et des atouts, et ajustement du plan d'actions individuel
- Développement de l'employabilité des candidats au travers des formations,

2° Soutenir la mobilisation des candidats :

- Mise en place d'ateliers d'activation et poursuite des ateliers thématiques,
- Activation et multiplication des forums emplois,
- Rappel des engagements : courriers de relance suite à absence, sollicitations des partenaires sociaux pour des situations sensibles, entretiens de « recadrage » avant alerte Pole Emploi pour sanctions.

3° Activer/Mobiliser tous les acteurs du DAR pour optimiser le retour à l'emploi :

- Poursuite et renforcement de la prospection ciblée avec des objectifs de positionnements candidats,
- Sollicitation des entreprises locales pour mettre en situation les candidats, bénéficier des retours/conseils des entreprises et ainsi mieux appréhender les réalités du marché de l'emploi et découvrir de nouveaux secteurs d'activité,
- Relance des entreprises publiques pour revoir les process de recrutement et lancer de nouvelles opérations de recrutement,



- Mobilisation sur l'opportunité de créer ou reprendre une entreprise
- Développement du partenariat avec l'AGEFIPH.

Le COPIL national avait tenu au 08/10/20, 29 réunions pour MORY DUCROS et 23 réunions pour MORY GLOBAL, et structuré les méthodes de suivi au plan national et local avec :

- La mise en place d'un plan d'action partagé, des phases d'intervention cadencées et des périodes dédiées. Ex : Phase accueil de 2 semaines, phase administrative CSP de 3 semaines, Phase de diagnostic, programmation des forums en lien avec les régions et préfets, etc.
- La communication aux représentants des salariés, de listes des interlocuteurs nationaux et régionaux avec noms et coordonnées : OS, Klésia, DIRECCTE, OPCA Transports, etc...

#### 4.4.1 Les constats et remontées des comités de pilotage territoriaux en région : une régulation et un suivi de proximité

Dans le cadre des déplacements du Pilote national et de participations aux comités de pilotage régionaux en Ile de France, Champagne Ardennes, Centre, Franche Comté, Lorraine, Languedoc Roussillon, Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, Provence Alpes Côte d'Azur, a été constaté **avec les représentants des salariés, que l'usage des contrats à durée limitée, qui constituent pourtant le premier tremplin d'accès à l'emploi durable** (par les opportunités de contact et de mise à l'essai avec des recruteurs potentiels qu'ils facilitent cf. supra 3.4), **s'avérait entravé par les règles de gestion dont se plaignaient massivement les personnes engagées dans le dispositif.**

En effet la limite de 14 jours (10 jours ouvrés) de périodes travaillées autorisées par le CSP, conduisait la plupart d'entre eux à renoncer à l'emploi. Concomitamment, ceux qui acceptaient des périodes de travail de durée inférieure, ont pu être conduit à renoncer au CSP et à la sécurisation de leur parcours de retour à l'emploi sur laquelle ils s'étaient engagés pourtant lors de leur acte d'adhésion.

Un accord national interprofessionnel (14/12/2014) a rectifié les règles de gestion dans le sens souhaité.

Les participants aux comités régionaux ont tous signalé des insuffisances quant au niveau de fréquentation des antennes, ateliers et événements emploi. **Il a été rapporté en COPIL que nombre de salariés accompagnés ont été déçus par le mode de recherche et préparation à l'emploi.** Beaucoup considéraient qu'une mise en relation simple suffirait à provoquer une reprise d'emploi.

En COPIL National, il a été rappelé que le « capital CSP » s'érodait de semaine en semaine, comme l'importance de bien mobiliser les adhérents au dispositif, la recherche d'opportunités d'emplois, la participation aux rencontres avec les entreprises, et la mise en relation sur des offres, nécessitant une préparation et la participation aux ateliers ad hoc. De même, **a été rappelé le fait qu'à l'issue des 12 premiers mois, les moyens du CSP cesseraient, et que seuls ceux du PSE subsisteraient pendant une période complémentaire à la diligence du tribunal de commerce.** Le concours des représentants des salariés a été sollicité sur ces points. Ces derniers ont confirmé mettre en alerte les personnes concernées sur ces différents points.

Le Pilote a saisi par courrier la Déléguée générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle et les partenaires sociaux signataires de l'ANI du 31/06/2011, pour proposer que cette limite, « qui n'est plus dans le marché » puisse être supprimée, afin de saisir toutes les opportunités d'une reprise

d'emploi durable. Il a également insisté auprès du groupement pour que l'accompagnement porte en premier lieu sur les méthodes proactives de contact avec les employeurs potentiels (rencontres organisées ad hoc, job-dating, périodes en entreprises, enquêtes métiers...) et permette d'explicitier ces modes de recrutement, et de partager avec les bénéficiaires la connaissance des caractéristiques du marché local et des flux d'emploi notamment via le vecteur de la formation et les mises en situation de travail proposées dans ces formations.

#### 4.4.2 Un suivi attentif, réactif, de proximité, au sein des commissions régionales

Avec la participation active des représentants des salariés mandatés, organisées par les DIRECCTE sur l'ensemble du territoire, les commissions régionales de suivi se sont attachées à examiner et résoudre les difficultés se présentant au niveau des personnes accompagnées, à rechercher le contact avec les personnes isolées, non assidues, ou rejetant les solutions d'accompagnement (notamment pour les situations d'illettrisme). Les sorties administratives ou convocations par Pole Emploi y étaient systématiquement rapportées et débattues ainsi que les initiatives locales utiles à adopter également.

Des signalements de dysfonctionnements ont pu être ainsi assurés et relayés (ce fut particulièrement le cas sur un site avec une carence grave détectée en 2017, ayant donné lieu à des interventions concertées avec la DGEFP et une admonestation de l'opérateur concerné, qui a proposé en retour un renoncement à ses honoraires correspondants).

Le remontées d'information des commissions régionales étaient assurées en COPIL national par la DGEFP et les représentants du personnel mandatés, et a permis à ce dernier d'assurer son rôle de régulateur et d'adopter toute décision utile.

#### 4.4.3 Les améliorations souhaitées par les représentants des salariés ont été intégrées tout au long du déroulement du dispositif, et notamment facilité l'engagement du DAR pour les personnels de MORY GLOBAL

Les améliorations souhaitées par les représentants des salariés, et actées en pilotage national ont porté sur :

- Des méthodes de recherche d'opportunité d'emplois et travail ouvertes sur la diversification des choix (une comparaison réalisée avec l'observatoire des transitions professionnelles des FONGECIF(OTP) et le soutien méthodologique du FPSPP)
- L'instruction des demandes de formation de manière anticipée notamment en terme d'ingénierie de formation (y compris avis OPCA).
- Le congé de fin d'activité (CFA): avec un interlocuteur nommément désigné (voire exclusif) par KLESIA pour MORY GLOBAL (clef d'entrée unique), et la sensibilisation de tous les intervenants, sur la nécessité d'instruire avec bienveillance tous les dossiers voire de pouvoir y apporter une réponse dérogatoire appropriée dans certains cas très particuliers (date d'atteinte de l'âge éligibilité très rapprochée, délai d'instruction allant au-delà de la fin du préavis...).
- La possibilité pour les candidats ayant postulés au CFA et ayant vu leurs demandes rejetées de réintégrer le régime du CSP (de façon dérogatoire).

- La réalisation par le DAR avec les salariés d'un Diagnostic d'entrée de dispositif permettant de les orienter et de mettre en place un parcours individualisé et adapté à chaque situation, avec un calendrier prévisionnel individualisé et évolutif pour donner de la visibilité aux candidats

## 5 Regard évaluatif sur le dispositif : une somme d'expériences pratiques pour l'avenir des dispositifs de reclassement

### 5.1 Les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre : un effet masse, une coordination délicate et un cadre juridique ne permettant pas de garantir un niveau de service homogène

Si la mise en œuvre des mesures pour MORY DUCROS a connu des difficultés, parfois lourdes (rodage des équipes du groupement, contexte social conflictuel, engagements des entreprises publiques non tenus, niveau d'illettrisme préoccupant), la mise en œuvre des mesures MORY GLOBAL a quant à elle "profité" de la précédente liquidation de MORY DUCROS. En un sens, l'accès à des formations multiples était déjà négocié et psychologiquement, les travailleurs étaient d'avantage « préparés » à cet événement qu'au moment de la première liquidation de MORY DUCROS.

Néanmoins, les COPIL ont mis en évidence des écarts parfois importants dans la mise en œuvre des mesures par les opérateurs du groupement (SODIE, BPI, AFPA Transitions).

Une refonte majeure du cadre d'action des opérateurs privés de placement a été introduite par la loi de 2005 sur la cohésion sociale (loi n ° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale), qui a supprimé le monopole de Pôle Emploi pour le placement des demandeurs. En effet, la loi a élargi le champ d'action des opérateurs de placement en leur permettant d'offrir des emplois à durée déterminée ou indéterminée et d'agir en tant que prestataires de services de placement pour les chômeurs.

Les agences de placement mobilisées sur le DAR ont été sélectionnées sur la base d'appels d'offres au niveau national (coordonné par les mandataires avec l'appui technique de la DGEFP). Ils peuvent en effet être sélectionnés soit par l'employeur (en cas de plan de licenciement), soit par le liquidateur.

Il faut noter par conséquent, que l'État comme le comité de suivi ne peuvent sanctionner directement les agences, en cas de défaut d'exécution de leurs engagements (dans le cas d'un dysfonctionnement sur un site, les bénéficiaires n'ont pas été vus par l'agence de placement pendant près d'un an.). Dans ce cas, bien que le comité de suivi, ait pris grand soin de suivre la bonne exécution du contrat par les agences de placement compétentes, le contrat n'a pas garanti une mise en œuvre homogène entre les agences régionales ou les conseillers, ni permis d'agir par des pénalités incluses préalablement au contrat.

**Recommandation n°5** Inscrire dans les protocoles et documents contractuels relatifs aux interventions d'opérateurs de reclassement, des pénalités contractuelles attachées à des dérives observables et quantifiables ; donner au représentant de l'Etat un pouvoir d'intervention, et dans un cas de défaut grave et avéré, lui permettre la mise en œuvre de pénalités voire une révocation du prestataire ;

Cependant, dans la plupart des cas les opérateurs du groupement ont été très actifs au cours de la première année de mise en œuvre, puis ont tendu à l'être de moins en moins années après années. A leur décharge, le décrochage de certains adhérents a entravé leur activité. Par exemple, dans de

nombreuses régions et malgré de multiples relances, le contact a été perdu entre certains bénéficiaires et l'opérateur à l'insu du comité de suivi.

Selon les opérateurs du groupement, des pertes financières ont également été parfois observées dans le processus de mise en œuvre de ces mesures, et certains conseillers ont pu souffrir de relations contentieuses<sup>14</sup> avec les bénéficiaires qui n'étaient pas satisfaits des mesures menées.

Par ailleurs, dans la première année de la mise en œuvre des mesures de transition professionnelle, les entreprises publiques qui s'étaient engagées vis-à-vis des Ministres, à offrir des opportunités d'emploi aux anciens travailleurs de Mory (SNCF, RATP, Keolis, etc.), malgré les actions de préparation réalisés par le DAR pour plus de 120 candidats, n'ont en définitive pas honoré cet engagement (cf. annexe1).

### 5.1.1 Les principaux enseignements tirés comportent des points positifs, et des points de vigilance et de progrès

Ces enseignements sont très utiles pour la bonne conduite d'opérations de reclassement, que celles-ci soient accompagnées par les pouvoirs publics, ou seulement dirigées par les entreprises mettant en œuvre un PSE.

#### 5.1.1.1 Des points positifs à retenir

Les principaux enseignements tirés de cette mise en œuvre du PSE et du DAR, sont les suivants:

- Le PSE a été mis en œuvre dans un contexte de soutien public et politique élevé avec un examen minutieux par le biais du comité national et des comités régionaux;
- Les opérateurs de placement et leurs équipes se sont mobilisés très vite, sur l'ensemble des 87 bassins d'emploi concernés, et ont su s'adapter à un contexte particulièrement anxiogène et conflictuel ;
- Le nombre d'ateliers, de rendez-vous individuels et collectifs, de mises en relation a été considérable, et 2,5 contrats de travail auront été conclus en moyenne par salarié ;
- La coordination entre les trois opérateurs a été assurée de façon très rigoureuse et a toujours répondu aux attentes des instances et du pilote national ;
- La décision prise d'accompagner au retour à l'emploi les MORY « jusqu'au dernier », permettant d'accompagner les plus fragiles d'entre eux ;
- La mise en place de la détection de l'illettrisme et de l'illectronisme, puis les formations effectuées avec succès par les organismes spécialisés, constitutifs du niveau de résultats ;
- L'accompagnement social pour les personnes vivant des difficultés sociales et psychosociales ;
- Les administrations et partenaires institutionnels ont su jouer la coopération et la résolution collective des difficultés au fur et à mesure qu'elles surgissaient, contribuant à instaurer le climat de confiance indispensable à la réussite du PSE et de son pilotage ;

---

<sup>14</sup> Un partenaire du Groupement, (pris en défaut pour ne pas avoir assuré de prestations sur un site au cours de l'année 2017), a soutenu que la gestion du dossier Mory Global avait pu causer par la suite plusieurs burn-out et démissions au sein de son cabinet de conseil, « en raison d'un niveau élevé de stress et d'attentes des adhérents ».

- Les représentants des salariés et syndicats n'ont pas ménagé leur temps et engagement pour contribuer à soutenir les personnes, convaincre certains de se faire accompagner, souligner les incohérences apparues ici ou là, voter les décisions d'usage du PSE, et participer à la régulation du dispositif

#### 5.1.1.2 Des points de vigilance ou de progrès pour améliorer les dispositifs de reclassement

La mission relève des difficultés et points de vigilance, et de progrès utiles à capitaliser également afin d'améliorer les processus de retour à l'emploi :

- Les opérateurs de placement n'ont pas toujours honoré leurs engagements, en particulier avec les bénéficiaires difficiles à atteindre et, par conséquent, les contrats souscrits avec eux pourraient être plus contraignants à cet égard;
- La conclusion de contrats avec ces mêmes opérateurs, quels que soient le profil et les besoins des travailleurs, peut entraîner un « effet d'écrémage », dans le sens où le conseiller traitera d'abord avec les travailleurs licenciés qui peuvent trouver un emploi plus facilement et laisser dans un premier temps de côté les moins qualifiés ou plus difficiles à atteindre ;
- Davantage de moyens et de temps devrait être consacré à la détection de difficultés sociales ou de l'illettrisme parmi les bénéficiaires, notamment ceux en situation sociale problématique ou en détresse psychologique, afin de les accompagner en liaison avec les travailleurs sociaux, et proposer plus tôt une formation adaptée, Il faut en effet relever que l'accompagnement social n'était pas initialement inscrit dans le cahier des charges du PSE et du DAR, et que cette initiative a dû être prise en COPIL dans des conditions malaisées ;
- La plupart des projets de reclassement se sont inscrits dans des stratégies de placement strictement déduites des anciennes qualifications et expériences professionnelles, et ont ciblé le même secteur d'activité, alors que les travailleurs moins qualifiés auraient pu bénéficier d'approches plus ouvertes de l'appui au projet, basées sur les opportunités offertes par le bassin de vie, sur des reconversions, ou reconnaissant les compétences sociales ;
- Les bénéficiaires se sont mobilisés pendant près de 16 mois sur les procédures judiciaires et administratives contestant l'ensemble du PSE, encouragés en cela par des acteurs de tous ordres et des avocats spécialisés ;
- Les promesses et annonces politiques faites pour le retour à l'emploi, n'ont pas encouragé la proactivité nécessaire, et ont généré de fortes déconvenues (hyper sélectivité des processus usités par la RATP et La Poste notamment);
- Le niveau de salaire était très supérieur aux conditions du marché et le montant perdu souvent important (+ 20% en IDF). Le différentiel n'a pu être intégralement compensé par les moyens mobilisés dans le PSE (ATD et IRD) ;
- Les « effet paliers » du régime d'allocations (CSP-puis ARE...), étaient peu incitatifs ;
- Les limites posées par les règles de gestion du CSP dans le cas de reprise d'emplois sur des « emplois courts ». Sur ce point, l'accord négocié par les partenaires sociaux a apporté des aménagements très utiles (limite basse des CDD ou CTT fixée à 3 jours au lieu de 14, prime de retour à l'emploi),
- Les limites posées par l'éligibilité au financement des formations par le CSP (suite à l'accord national interprofessionnel du 07/01/15), ont retardé certains projets, mais ont pu être

compensées par l'enveloppe du PSE pour 1920 bénéficiaires et pour 2,7°M€ pour l'ensemble des ex salariés « Mory » ;

- Malgré la nature des ateliers intégrés dans le DAR, ont été identifiés de forts décalages de perception par les ex salariés sur le rôle actif nécessaire de chaque bénéficiaire du DAR ;
- La passivité dans la mise à jour des CV, et une mobilisation tardive des ex salariés sur leur projet ;
- Une passivité et déni vis-à-vis d'une non maîtrise des savoirs de base : 48°% des personnes concernées ont rejeté toutes les propositions (y compris après intermédiation des représentants des salariés) ;
- Le rejet des offres d'intérim: « *les entreprises n'ont qu'à nous prendre en CDI, car elles profitent de nos anciens marchés* » ;
- L'inadéquation des règles de gestion en cas d'intérim pour accéder au congé de cessation d'activité de la branche (CFA) ;
- Les aspects comportementaux et les aptitudes relationnelles n'ont pas été suffisamment travaillés, au-delà de simples entraînements à l'entretien d'embauche ;
- Le fonctionnement du marché du travail a été insuffisamment appréhendé dans ses fondements opérationnels, seules les mises en relations ont vraiment été activées, les mises en situation professionnelle moins mobilisées (sans doute pour des raisons administratives) et la sélection des organismes de formation insuffisante, par rapport aux opportunités de reprises d'emploi et réseaux qu'ils mobilisent;
- La diversification des choix a été peu activée, en raison à la fois de la propension des salariés à rester sur leur métier, mais également à la méconnaissance par les consultants des contenus de compétences et métiers envisageables avec transfert de compétences<sup>15</sup> ;
- La création reprise a été insuffisamment accompagnée et sujette aux aléas territoriaux de la qualité des structures d'accompagnement : le faible résultat relatif sur la création- reprise d'entreprises : 91 créations pour MORY DUCROS et 57 pour MORY GLOBAL soit seulement respectivement 4,7°% et 3,2°% des résultats : coute 6 pour cents de résultats en moins au DAR par rapport aux moyennes nationales;
- La faible mobilisation des entreprises publiques sur laquelle le Pilote national a alerté le cabinet du Ministre le 03/12/15.

Il convient à notre sens de ne plus s'engager sur des objectifs de recrutement en entreprises publiques (sinon contractualisées avec les dirigeants de ces entreprises eux- même) les conditions de leur mise en œuvre s'avérant extrêmement contraignantes, décevantes et même déstabilisantes pour les personnes intéressées.

Le rapport mentionne des recommandations tendant à répondre aux difficultés et points de vigilance recensés.

---

<sup>15</sup> Cette situation, déjà observée en 2012 lors de la mise en œuvre du CSP, a été mise en évidence par comparaison avec les parcours transcrits dans l'observatoire des transitions professionnelles (Outil des FONGECIF) pour des personnes bénéficiaires de CIF issues des mêmes métiers dans les mêmes territoires.

Celles qui suivent intègrent les difficultés observées ou les complètent sur des aspects organisationnels, comme de l'accompagnement au retour à l'emploi.

**Recommandation n°6** Organiser et prévoir au sein du processus d'appui au retour à l'emploi : un accompagnement personnalisé de l'illettrisme, la délivrance de certificats CLEA (compétences clefs) et la reconnaissance des aptitudes et compétences sociales acquises, une formation-action permettant la compréhension des différents modes de recrutement par les entreprises, et de l'articulation des contrats CDD-CTT et CDI ;

**Recommandation n°7** Compléter la compensation assurée en cas d'embauche par les moyens mobilisés dans le PSE (allocation temporaire dégressive, indemnité de reclassement différentielle), dans le cas d'un niveau de salaire perdu très supérieur aux conditions du marché ;

**Recommandation n°8** Adapter le régime des allocations de chômage (par un accord ad hoc) en instaurant une dégressivité personnalisée, responsabilisant chaque bénéficiaire, assortie d'un gel pour les reconversions longues;

**Recommandation n°9** Promouvoir et soutenir les mises en relation avec les entreprises qui recrutent : notamment par des mises en situation professionnelle préparatoires, par une sélection des organismes de formation les plus intégrés au monde professionnel, par un travail sur les aptitudes relationnelles et comportementales, par l'étude et la diversification des choix conduisant à des reconversions si nécessaires ;

**Recommandation n°10** Soutenir et promouvoir la création et reprise d'entreprises en liaison avec les acteurs territoriaux mandatés à cet effet, et utiliser sur cet axe la pédagogie par l'exemple.

## 5.2 Une pertinence et efficacité des moyens mobilisés questionnée, mais confortée dans ses effets au profit des plus fragiles

Trois effets principaux ont été identifiés dans ce dispositif :

- Effet sur le volume : davantage de travailleurs licenciés pouvaient être soutenus, et près de 2000 travailleurs ont été ciblés par des mesures à long terme ;
- Effet sur la portée de l'accompagnement : des conseils plus approfondis ont été fournis jusqu'à ce que chaque travailleur soit de retour au travail ;
- Nécessité d'arbitrage, par les adhérents non reclassés passés les 30 premiers mois (et la cessation de versements de revenus de remplacement), entre la durabilité des solutions de retour à l'emploi recherchée, et le maintien dans l'accompagnement.

### 5.2.1 Des résultats connaissant sur la durée un ralentissement tendanciel

L'observation sur la durée du processus (comme pour tout processus de reclassement) montre une efficacité croissante par paliers puis décroissante du dispositif au fil du temps. Au-delà d'un premier état de sidération et de colère, un temps de latence est habituel lorsque les bénéficiaires doivent réfléchir à leur avenir et prendre du temps pour eux-mêmes.

Après une première période de décollage, plus marqué pour MORY DUCROS que pour MORY GLOBAL, en raison du contentieux et des audiences au TC qui ont marqué l'année 2014 et le premier semestre 2015, **plus de la moitié des bénéficiaires ont trouvé une solution durable au cours des 18 premiers mois d'accompagnement, et près de 80% dans les 24 mois suivants.**





Les salariés licenciés pour MORY GLOBAL, ont bénéficié de l'expérience vécue et rapportée par les MORY DUCROS. **Le DAR pour MORY GLOBAL enregistre un taux de placement plus élevé de travailleurs licenciés au cours de la première année de mise en œuvre des mesures.**

Pourtant, cette différence peut s'expliquer par d'autres facteurs : premièrement, par l'amélioration du contexte économique national global, mais aussi par un changement des mesures du CSP qui a stimulé les incitations au retour précoce au travail avec une prime financière si les travailleurs trouvent un emploi dans les 12 mois et une compensation financière du nouveau salaire s'il est en dessous du premier.

Cet écart pourrait également s'expliquer par des différences de niveau de compétences et d'employabilité des anciens employés, ce qui se traduit par des délais de réemploi relativement courts pour la grande majorité des travailleurs soutenus par le DAR, notamment pour ceux d'entre eux ayant en premier lieu accepté des contrats courts, tandis qu'une minorité persistante peine à trouver une solution. Enfin, rappelons (comme le souligne la DARES dans ses travaux d'évaluation) que les formations longues ou de reconversion, éloignent d'autant les postulants de l'emploi (effet décalé).

#### 5.2.2 La durée de l'accompagnement, sollicite des arbitrages individuels délicats, qui interrogent sur la durée à retenir pour ce type de dispositif

Après une première période correspondant à un phénomène d'intégration de la perte d'emploi, vient le temps du projet personnel (le temps nécessaire pour se requalifier, réfléchir et chercher un emploi), **on observe un aplatissement de la courbe des solutions après deux ans et demi d'intervention.**

**Il faut rappeler que le niveau d'exigence du DAR, afférent aux solutions durables (CDI, CCD, CCT > 6 mois)** est bénéfique au regard de l'objectif de reclassement durable. Mais il n'intègre donc pas les reprises d'emploi partielles ou non durables de durée inférieure : en témoignent les 8194 contrats de travail conclus au regard des 3653 solutions durables enregistrées par le groupement prestataire du DAR. La poursuite de solution durables, objectif majeur pour chaque bénéficiaire a pour effet, en cas de longue durée d'accompagnement, de placer les bénéficiaires devant des choix contraints.

Ainsi au-delà de 30 mois, poursuivre l'accompagnement vers cet objectif alors que le versement des allocations cesse<sup>16</sup>, contraint les adhérents à arbitrer entre une prise d'emploi immédiate, souvent précaire, et la poursuite de leurs recherches ou reconversion. **Ce dilemme entre recherche de solution durable, et conditions d'emploi précaire, conduit nombre d'adhérents à renoncer à l'accompagnement, et à quitter le dispositif.** En outre, les personnes accompagnées dans le cadre de l'appui social, et présentant souvent de lourdes difficultés sociales et psycho sociales, sont pour parties d'entre elles plus ou moins en activité et sortir d'un accompagnement dans leur cas indispensable.

**Cette situation a donc des effets d'une part sur la décision de rester dans le dispositif, et d'autre part sur l'infléchissement observé des résultats au regard de l'objectif de retour à l'emploi durable recherché.** Les reprises d'emploi sont bien sur positives, car ouvrant la voie à des solutions durables, et permettant un « rechargement » des droits sociaux.

---

<sup>16</sup> En situation de fin de droits, les adhérents n'ont plus d'autre solutions que de demander le bénéfice du RSA

Dans le cas d'espèce, le choix a été fait de mettre un terme au dispositif, en considérant la date limite d'usage des fonds du PSE décidée par le Tribunal de Commerce. L'évolution qualitative récente de l'offre de service de Pôle Emploi, intégrant notamment un accompagnement au profit de personnes fragiles, permet de trouver un relai efficace, dès l'instant qu'il est préparé et mis en œuvre de façon personnalisée. Afin de garantir au mieux les droits sociaux des personnes les plus difficiles à reclasser, se pose l'hypothèse consistant à associer la durée d'un dispositif d'accompagnement renforcé, à la délivrance d'un revenu de remplacement, puis d'un revenu minimum social. Cette hypothèse doit s'étudier, sous conditions d'un relai efficace et opérationnel sur les problématiques sociales et psychosociales assurées par le service public de l'emploi.

**Quoiqu'il en soit cette durée d'accompagnement a permis d'enregistrer des résultats élevés, et s'avère justifiée au regard des caractéristiques sociales et handicaps présentés par certains salariés licenciés.** Le fait que le DAR propose un cadre de soutien plus large et plus long a en effet permis d'inclure des bénéficiaires qui avaient besoin d'un soutien plus spécifique depuis le début et basé sur des formations fondamentales ou de base en français ou en mathématiques. Pour autant, malgré la diversité et l'ampleur des dispositifs spécifiques décrits précédemment, plus de la moitié des personnes concernées, ont refusé d'adhérer à ces programmes pourtant individualisés.

Bien que les accompagnements mobilisés aient permis à certains bénéficiaires de s'engager dans des formations et de nouvelles carrières professionnelles, le groupement (eu égard à son cœur de métier) n'a pas pu répondre aux situations particulières de certains adhérents, par des mesures particulièrement adaptées à ces travailleurs plus éloignés de l'emploi, et pour lesquelles un dispositif spécifique complémentaire a donc dû être mobilisé. Cette situation dénote d'écarts dans l'efficacité des actions de soutien directement liées à une différence entre les profils des personnes suivies.

En définitive, si la majorité des adhérents au DAR, non reclassés au-delà des 18 premiers mois, ont tiré profit de l'accompagnement prodigué, **ceux qui présentaient la vulnérabilité la plus élevée, ou qui ont rejeté l'accompagnement proposé pour notamment réduire les difficultés dues à l'illettrisme, se sont découragés, et certains d'entre eux (les autres l'ayant refusé) ont été intégrés ensuite dans l'accompagnement social mis en place.**

#### 5.2.2.1 Au terme du DAR : une progression significative du retour à l'emploi est constatée au cours des deux dernières années

**Sur les dix-huit derniers mois, les résultats ont tout de même enregistré encore une progression de 14°% qui correspond aux situations les plus difficiles, et justifie d'autant le maintien d'un tel dispositif.**

La poursuite du dispositif d'accompagnement au-delà du terme des allocations de chômage, et éventuellement des allocations de fin de droits, a conduit les adhérents qui en ont trouvé l'opportunité, à prendre des emplois précaires tout en recherchant une insertion professionnelle durable. Ainsi, **parmi les démissionnaires ou sortants du dispositif, selon les vérifications opérées par Pole Emploi, plus du tiers étaient en activité.**

Au regard des difficultés particulièrement lourdes mentionnées, et en faisant abstraction des circonstances particulières de cette disparition en deux temps de l'entreprise MORY, **on peut estimer que 4 années auraient pu permettre d'atteindre les résultats attendus.**

L'intervention du DAR, sur cette durée exceptionnelle, aura ainsi contribué à sécuriser le parcours des salariés et à leur donner confiance. En effet, le fait d'avoir une intervention spécifique dédiée à MORY DUCROS, puis à MORY GLOBAL, et d'être isolé du dispositif générique de chômage, a permis aux bénéficiaires de se sentir plus en sécurité sur l'avenir et encouragés dans leurs recherches. Cela

a également aidé nombre d'entre- eux à trouver une solution plus stable, sachant « qu'ils avaient plus de temps pour réfléchir à leur avenir » (citation de membres du COPIL représentants des salariés).

## **6 En Conclusion : les résultats sur la durée sont conformes aux objectifs annoncés, proches d'un reclassement total, et confirment l'utilité d'un tel dispositif**

96°% des travailleurs suivis en DAR sont en solution durable, dont 10°% en retraite ou CFA, et plus des ¾ des travailleurs sont en emploi ou activité stable, comme décrit ci-dessus dans le chapitre 2 présentant les résultats. Ce taux apparaît significativement élevé, au regard d'une moyenne d'âge de 47 ans, et notamment au regard du fait que 40°% des anciens salariés de Mory n'avaient que peu ou pas de qualifications, moins encore de compétences techniques transférables à faire valoir sur le marché du travail, hors la situation spécifique des conducteurs et des cadres tertiaires.

Les cas les plus difficiles à traiter ont été ceux qui disposaient de moins de qualifications et de compétences, et présentaient des difficultés sociales. Les situations des personnes les plus vulnérables appelaient des solutions appropriées. Actuellement les anciens salariés (MORY GLOBAL) toujours présents dans le DAR, demeurent suivis avec un accompagnement plus spécialisé, dédié aux personnes en difficulté sociale. La mission propose à cet égard une recommandation, pour permettre aux personnes en incapacité de pouvoir retravailler en entreprise ordinaire, et **de leur réserver un accès facilité à des solutions d'insertion ressortant des SIAE.**

**Nota : passée la période de prorogation du PSE (et la possibilité de mobiliser le budget restant) acceptée par le Tribunal de Commerce, c'est-à-dire pour MORY GLOBAL, le 31/12/2020, Pôle Emploi assurera dans les conditions identiques à celles décrites pour MORY DUCROS, le suivi des personnes non reclassées à cette échéance<sup>17</sup>.**

### **6.1 Le DAR a permis, sur la durée, de renforcer considérablement le soutien aux travailleurs licenciés**

**Le DAR a permis, sur la durée, de renforcer considérablement le soutien aux travailleurs licenciés, en fournissant des mesures personnalisées aux travailleurs sur une période plus longue que le droit commun le permet.** Le PSE-DAR MORY a constitué un **formidable amortisseur social**, et a permis de sortir d'attitudes au départ négatives, de maintenir la solidarité et d'éviter des situations d'isolement, de limiter l'impact négatif des remises en question et impasses vécues par les salariés licenciés. Il témoigne de résultats réellement positifs, et **s'est inscrit dans des relations de confiance entre l'ensemble des acteurs.**

Les résultats avaient atteint un niveau de 50 à 55°% de solutions finalisées ou en voie de l'être au 18° mois (à l'instar des pratiques usitées sur ce point sur le dispositif CSP). Ces premiers résultats doivent être considérés au regard de l'impact des actions de formation, et leurs effets différés relatifs aux résultats attendus quant au retour à l'emploi.

---

<sup>17</sup> Moins de 90 personnes seront concernées près de la moitié travaille actuellement de façon régulière.

Sans préjudice des observations afférentes aux contraintes et paradoxes liés à la durée des droits aux allocations versées au titre du revenu de remplacement, et à son incidence sur les modalités de reprise d'emploi (§ 5.2.2), **le maintien du dispositif au-delà de 24 mois a permis d'assurer le résultat élevé obtenu<sup>18</sup>, et de réduire l'incidence des incertitudes économiques et retournements conjoncturels du marché de l'emploi** (ce qui s'est effectivement produit sur cette période). Il a permis surtout de donner leur chance, aux travailleurs les plus fragiles et difficiles à reclasser. Le fait que le DAR propose un cadre de soutien plus large et plus long a facilité la prise en charge des bénéficiaires qui avaient besoin d'un soutien plus spécifique, adapté à leurs difficultés sociales et psychosociales.

**Le taux de retour à l'emploi des travailleurs licenciés s'avère ainsi particulièrement élever, bien plus que dans le dispositif du CSP, sur lequel il s'appuie en première période, et malgré la prise en compte exclusive des solutions durables dans ses résultats.** Si des défauts de qualité ont été parfois localement repérés, le dispositif a été déployé dans toute la richesse des prestations qu'il mobilise, a été délivré dans l'ensemble avec conscience et constance, et a été bien coordonné au sein du groupement, entre les trois opérateurs (cf. l'annexe jointe relative à la capitalisation).

Le pilotage national et territorial a permis d'assurer, une coordination efficace entre les différentes institutions et acteurs impliqués, une anticipation sur les modalités organisationnelles utiles au déroulement dans de bonnes conditions du DAR, comme la régulation et la résolution des difficultés au fur et à mesure qu'elles apparaissaient.

La mise en œuvre de rencontres avec les entreprises, a participé des apprentissages indispensables pour un retour à l'emploi. La participation active des Préfets, lors de certaines phases clés, a contribué à l'obtention d'une mobilisation effective de la profession. Cet effort de rencontres avec les entreprises a souvent également été porté par des organismes de formation (périodes d'application).

Les représentants des salariés et syndicats n'ont pas ménagé leur temps et engagement pour participer à la régulation du dispositif. Leur attachement à résoudre chaque situation difficile, à maintenir le lien avec leurs anciens collègues de travail, notamment ceux ne donnant plus signe de vie, leur refus de renoncer à rechercher des solutions personnalisées a constitué une formidable source de motivation collective et doit être salué.

## 6.2 La transposition des principaux apports et expérimentations peut s'envisager rapidement sur deux points clefs

L'accumulation de difficultés économiques liées à la crise sanitaire, et les risques de faillites qu'elle génère, interroge sur la mise en œuvre de mesures de sauvegardes renforcées. Un engagement sur un accompagnement au retour à l'emploi de très longue durée soulève des questions d'opportunité, de pertinence et de profondeur que la mission a éclairée, mais auxquelles elle n'est pas qualifiée pour répondre au regard notamment des incidences sur les revenus de remplacement, et le rechargement des droits. **Transposer rapidement les apports et expérimentations capitalisés au cours de ce dispositif peut en revanche être envisagé** au regard d'une part, de l'ampleur des licenciements prononcés ou de leur impact dans un bassin d'emploi, et d'autre part au regard des caractéristiques et fragilités sociales et de leur lourd impact sur les salariés concernés.

---

<sup>18</sup> Le taux de solutions durables était de 80% à 48 mois

### 6.3 Organiser le pilotage du dispositif d'accompagnement au retour à l'emploi

Considérons sur ce premier point, les situations de redressement judiciaire ou de liquidation (RJ-LJ), pour lesquelles l'ampleur des licenciements prononcés au plan national, ou la fermeture consécutive d'un site au plan d'un bassin d'emploi, justifient une intervention des pouvoirs publics. Cette intervention permet de s'assurer de la définition adaptée à la situation sociale et de la bonne mise en œuvre de mesures d'accompagnement<sup>19</sup>. On doit noter que les opérations de revitalisation<sup>20</sup>, par ailleurs nécessaires, ne bénéficient jamais directement aux personnes licenciées pour des motifs de temporalité.

Dans le cas des entreprises in bonis, la responsabilité de la bonne exécution des dispositions du plan de sauvegarde de l'emploi incombe à l'employeur, mais les conséquences de défaillances susceptibles de survenir dans leur exécution pèsent sur la collectivité et sont porteurs de risques d'exclusion sociale. Les pouvoirs publics peuvent dès lors prévoir de siéger dans les instances de pilotage ad hoc<sup>21</sup>, afin de garantir et constater la bonne application des mesures comme le respect de l'équité de traitement des salariés.

Dans le cas des entreprises en situation de RJ-LJ, ce rôle incombe au plan du droit au mandataire désigné par le tribunal, qui de fait délègue le plus souvent sa responsabilité à l'opérateur de reclassement, se privant ainsi de toute régulation.

Organiser le pilotage du dispositif d'accompagnement au retour à l'emploi, en désignant pour ce faire un représentant qualifié de l'Etat, apparait alors indispensable, et cette mission doit être assurée au plan national, régional, ou local selon la nature du périmètre territorial concerné. Elle doit être assortie de la mobilisation collective et territoriale des collectivités, acteurs, professionnels, et administrations impliquées dans les réponses aux problématiques posées, et précisé le rôle confié aux représentants des salariés dans ces instances, Ce pilotage doit être assorti, en cas de manquement constaté aux obligations d'accompagnement, de pouvoirs d'intervention, voire de pénalités contractuelles, et de signalement si nécessaire aux juridictions compétentes<sup>22</sup>.

#### 6.3.1 Anticiper les difficultés de reclassement par un diagnostic individuel des fragilités sociales et un accompagnement spécialisé

Pour l'ensemble des opérations de licenciement collectif (quel que soit le cadre juridique dans lequel elles surviennent : In bonis ou RJ-LJ), une action de détection de l'illettrisme et de l'illectronisme devrait être systématiquement prévue, conduite par des prestataires qualifiés, et portée à la connaissance des responsables du dispositif de reclassement comme des instances de pilotage. Les moyens d'accompagnement de ces difficultés, peuvent être mobilisés, avec l'appui des branches professionnelles et de leurs OPCO, et celui de Certif Pro pour faciliter ces apprentissages fondamentaux et la préparation et délivrance des certificats CleA.

Pour ces mêmes opérations de licenciement collectif, un diagnostic des difficultés sociales et psychosociales devrait également être compris dans les mesures obligatoires d'un PSE<sup>23</sup>. Ce diagnostic, et

<sup>19</sup> Cette appréciation est assurée par la DIRECCTE dans le cadre de son pouvoir de décision d'homologation

<sup>20</sup> Cette obligation concerne les entreprises occupant plus de 1000 salariés, ou appartenant à un groupe de plus de 1000 salariés, pour lesquelles le Préfet peut décider d'assujettir l'entreprise engageant un PSE à une convention de revitalisation économique

<sup>21</sup> Dans la pratique, les DIRECCTE sont généralement invitées dans les instances de pilotage de ces PSE.

<sup>22</sup> La mission propose une recommandation dans cet objectif (n°6)

<sup>23</sup> Cette disposition peut être appréciée par la DIRECCTE, lors de son examen précédant la décision d'homologation du PSE Elle pourrait également être expressément introduite par voie législative dans le code du travail

l'accompagnement social qui s'ensuit, pourra être assuré par un professionnel qualifié en travail social, ou des opérateurs spécialisés dans ce type d'accompagnement et apportant les garanties nécessaires au plan de l'éthique et de la qualité de leurs interventions.

#### 6.4 Des enseignements, expérimentations, expériences de pilotage, utiles pour l'avenir.

La construction Française du droit au reclassement est le fruit de la négociation sociale, de la jurisprudence et du législateur. La conservation et la sécurisation de l'emploi, est un objectif que jalonne de multiples accords nationaux interprofessionnels, depuis 1969. Les premiers postulats en sont en 1983 les congés de conversion, puis s'accompagnent dans le cas d'un licenciement pour motif économique, d'une obligation de reclassement posée par la loi du 17 janvier 2002 « dite de modernisation sociale » dont le respect conditionne la licéité du licenciement. Mais ces obligations soumises à des effets de seuil d'effectifs et de nombre de licenciement, échappaient en conséquence aux salariés des petites entreprises, comme à ceux des entreprises en liquidation ne bénéficiant pas, de ce fait, d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Dans une économie où l'emploi à vie ne peut être envisagé, le sentiment de sécurité ne s'attache plus à l'emploi occupé, mais doit mobiliser davantage la sécurisation des phases de transition. Le CSP a généralisé, pour l'ensemble des salariés, les conditions d'un accompagnement diversifié et personnalisé, que le bilan de compétences et le Congé individuel de formation avaient contribué à faire émerger, et que le DAR MORY complète opportunément en inscrivant cet accompagnement dans la durée, comme dans la prise en compte des personnes fragiles et isolées.

Une opération de l'envergure du DAR MORY DUCROS et Global, nécessite de gros moyens, et cela s'est traduit par des **recrutements de nouveaux consultants**, et la forte implication des équipes et de leur coordinateur a très largement contribué au résultat.

L'implication aidante des représentants des salariés, et la mobilisation de l'ensemble des partenaires et acteurs publics, a constitué un atout décisif. Le pilotage national et local de ce plan a également joué un rôle déterminant pour aplanir les difficultés, réguler les sources de conflits, assurer une médiation chaque fois que nécessaire, susciter la confiance et mobiliser l'ensemble des acteurs dans la durée.

Assurer cette mission aura été une source de grandes satisfactions et je remercie à l'occasion de ce bilan, les Ministres et Conseillers, de la confiance qui m'a ainsi été accordée, comme l'ensembles des partenaires et administrations pour leur rôle actif et la qualité de leurs engagements.

Inscrit dans un protocole de fin de conflit généré par le dépôt de bilan de MORY, le DAR MORY constitue aujourd'hui une somme d'expériences et un excellent témoin pour de futures opérations de reclassement de grande ampleur ou à fort impact local. Les enseignements que ce bilan rapporte, ainsi que les initiatives, notamment dans le champ social qu'il décrit, sont transposables du point de vue de la mission, sur l'ensemble des processus de reclassement.

Philippe DOLE

# LETTRE DE MISSION



LE MINISTRE DU  
REDRESSEMENT PRODUCTIF

LE MINISTRE DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE ET DU  
DIALOGUE SOCIAL

LE MINISTRE DÉLÉGUÉ  
CHARGÉ DES TRANSPORTS,  
DE LA MER ET DE LA PÊCHE

à

Monsieur Philippe DOLE  
Inspecteur général des affaires sociales  
s/c de Monsieur le Chef de l'Inspection  
générale des affaires sociales

Paris, le 11 MARS 2014

Objet : Pilotage pour l'Etat du plan de retour à l'Emploi mobilisé pour les salariés et sous traitants de l'entreprise MORY DUCROS.

Face au redressement judiciaire de l'entreprise MORY DUCROS qui menaçait près de 5000 emplois directs et des milliers d'emplois indirects, le Gouvernement s'est mobilisé pour apporter son soutien à la seule offre de reprise. 2210 emplois directs ont ainsi pu être sauvés et la poursuite de l'activité va favoriser le maintien d'une partie des emplois indirects. Néanmoins, les conséquences sociales sont majeures puisque près de 2900 salariés de Mory Ducros vont perdre leur emploi et des conséquences sont à craindre pour les entreprises sous-traitantes.

Aussi, l'Etat a décidé, en lien avec les partenaires sociaux, de mettre en place un dispositif exceptionnel d'accompagnement renforcé des salariés licenciés de Mory Ducros :

- chaque salarié aura pendant un an une rémunération quasi-équivalente à son salaire net actuel grâce au Contrat de Sécurisation Professionnelle ;
- tous les salariés auront accès aux formations nécessaires à leur projet professionnel ;
- financement des formations nécessaires à un projet professionnel validé ;
- l'Etat prendra en charge pendant deux ans le différentiel de salaire jusqu'à 300 euros par mois en cas de reclassement dans un emploi moins bien rémunéré ;
- chaque salarié sera accompagné par un conseiller spécialisé jusqu'à ce qu'il ait trouvé un emploi : le cabinet retenu aura donc une obligation de résultat.

Une bourse à l'emploi dédiée aux salariés de Mory Ducros et à ceux des sous traitants sera créée, les organisations professionnelles et les entreprises du secteur s'engageant à l'alimenter par la transmission des offres de postes disponibles.

.../...

Ministère du redressement productif - 139 rue de Berzy - 75572 Paris  
Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social - 101 rue de Grenelle - 75700 Paris  
Ministère chargé des transports, de la mer et de la pêche - 246 boulevard Saint-Germain - 75700 Paris

A ce titre nous vous demandons d'assurer une mission de pilotage, pour le compte de l'Etat, pour la préparation, la mise œuvre et le suivi de ce plan de retour à l'emploi sur l'ensemble du territoire national.

Cette mission sera assurée par votre mise à disposition, en tant que de besoin, pour une durée de dix-huit mois par le Chef de l'Inspection générale des Affaires sociales. Vous disposerez au sein de la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) des moyens nécessaires à l'accomplissement de votre mission.

Vous bénéficierez des informations et appuis utiles de Pôle Emploi et de l'Opérateur privé missionné pour accompagner les salariés jusqu'à leur retour à l'emploi, ainsi que du concours des Préfets, des CRP et services déconcentrés de l'Etat. Vous mobiliserez avec la profession, l'OPCA de la branche, et les partenaires concernés, toute contribution utile à la réussite de ce dispositif de reclassement et reconversion professionnels.


Vous assurerez une relation étroite avec les représentants du personnel de Mory Ducros et les organisations syndicales, ainsi qu'avec les élus et les collectivités territoriales. En accord avec les Préfets de région et de départements concernés, vous proposerez les réunions institutionnelles locales ou régionales nécessaires et le dispositif de suivi adéquat.

Vous vous assurerez également auprès de l'opérateur privé missionné dans ce PSE et des Direccte, de la réunion régulière des comités de suivi national et territoriaux.

Nous vous invitons à nous tenir informés régulièrement des conditions de mise en œuvre et de toutes difficultés relatives à l'exécution de votre mission par laquelle s'exprime la volonté du Gouvernement de favoriser un retour rapide à l'emploi des salariés licenciés.



Arnaud MONTEBOURG



Michel SAPIN



Frédéric CUVILLIER

Ministère du redressement productif - 139 rue de Bercy - 75572 Paris  
 Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social - 101 rue de Grenelle - 75700 Paris  
 Ministère chargé des transports, de la mer et de la pêche - 246 boulevard Saint-Germain - 75700 Paris

---

Nota : à la demande de Pierre André IMBERT Directeur du cabinet de la Ministre du Travail Myriam EL KHOMRI, formulée en avril 2015 auprès de la présidence du FPSPP, le Pilote National a poursuivi la mission qui lui était confiée depuis mars 2014 tout au long de son mandat de Directeur général du FPSPP, et a poursuivi celle-ci depuis sa réintégration à l'Igas fin avril 2019. Des points de suivi réguliers ont été assurés depuis au sein du cabinet, jusqu'au début de l'année 2020, avec le conseiller en charge des restructurations.



## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

### **Ministres**

Frédéric CUVILLIER Ministre des Transports

Emmanuel MACRON Ministre de l'Economie et des Finances

Michel SAPIN Ministre du travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

### **Cabinets des Ministres**

Pierre André IMBERT Conseiller puis Directeur de cabinet du Ministre du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Conseiller Social du Président de la République

Patrice YVON Conseiller technique cabinet du Ministre du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Romain RAQUILLET Conseiller technique cabinet du Ministre du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Frédéric GUZY Conseiller du Ministre chargé des Transports

Radia OUARTI Conseillère technique Transports

Jean Marc AMBROSINI idem Conseiller technique Transports

Julien DENORMANDIE Directeur adjoint du cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances

Gilles RABIN Conseiller technique Cabinet du ministre de l'Economie et des Finances

Zacharia ALAHYANE Conseiller technique Cabinet du ministre de l'Economie et des Finances

### **DGEFP**

Emmanuelle WARGON Déléguée Générale

Carine CHEVRIER Déléguée générale

Hervé LEOST Sous-directeur chargé des mutations économiques

Pierre RAMAIN idem

Stephanie FILLION Adjointe au sous- directeur de la formation professionnelle

Evelyne TROTIN Cheffe de Bureau

Valérie GUERN Adjointe à la Cheffe de Bureau

Nathalie LASMARRIGUES Chargée du suivi du DAR

Peggy AMMERICH idem

Myriam NEVEU BOISSARD Chargée de mission

Yves RANCON idem

**DGT**

Yves STRUILLOU Directeur général

Hubert ROSE Chef bureau contentieux

**Préfets**

Michel DELPUECH Préfet de Région Aquitaine

Patrick STRZODA Préfet de Région Bretagne

Pierre Etienne BISCH Préfet de Région Centre Val de Loire

Dominique BUR Préfet de Région Nord Pas de Calais

Henri Michel COMET Préfet des Pays de la Loire

Jean François CARENCO Préfet de Région Rhône Alpes

Stephane BOUILLON Préfet de Région PACA

Pascal LELARGE Préfet de la Sarthe

**DIRECCTE**

Elisabeth MAILLOT-BOUVIER Directrice DIRECCTE Bretagne

TAUZIN Gilles Directrice Bretagne

Laurent VILBOEUF Directeur de la DIRECCTE Ile de France

Corinne CHERUBINI Idem

Pierra MERY Inspectrice chargée de mission muteco DIRECCTE IDF

Yves DOUBLIER Inspecteur UT93 DIRECCTE IDF

Nadia EL QADI Inspectrice UT93 DIRECCTE IDF

Damienne VERGUIN directrice adjointe DIRECCTE Languedoc Roussillon

Danielle GUGIANTI Directrice DIRECCTE Lorraine

Jean Paul MIMEUR Directeur DIRECCTE Champagne Ardennes

Olivier PATERNOSTER DIRECCTE Champagne Ardennes

Marie Laure BALMES Directrice DIRECCTE Nord Pas de Calais

Georges DECKER Directeur DIRECCTE Haute Normandie

Michel RICOCHON Directeur DIRECCTE Pays de la Loire

Jerome CORNIQUET Directeur adjoint DIRECCTE PACA

Michel BENTOUNSI Directeur UT 13 DIRECCTE PACA

## **Pôle Emploi**

Jean BASSERES Directeur général

Sandrine Hervé Responsable du pôle CSP

Beatrice PESTONIT idem

Geraldine GRAVOUILH chargée de mission

## **Régions**

Anne WINTREBERT Régions de France

Pascale GERARD Vice-Présidente, VP Région Provence Alpes Côte d'Azur

Georgette BREARD Vice-Présidente Région Bretagne

Henri SIMORE Directeur de la formation Région Bretagne

Pierre DE SAINTIGNON Vice-Président Région Nord Pas de Calais

Hafida ELBAZ Directrice de la Formation Région Nord Pas de Calais

Cédric PUYDEBOIS DG Adjoint emploi -formation Région Pays de la Loire

Directeur formation Région Centre

Philippe SCHWARZ Directeur Formation Région Lorraine

Denis BOUCHET Directeur Formation -Emploi Région Basse Normandie

Directrice Formation Région Rhône Alpes

Directeur Formation région Languedoc Roussillon

## **SYNDICATS**

### **CGT**

Jérôme VERITE Conseiller confédéral Transports

### **CFDT**

Thierry CORDIER FGTE CFDT Transports

Rudy PARENT CFDT MORY DUCROS

### **CGTFO**

Patrice CLOT Conseiller confédéral Transports

CLOUET F. FO-UNCP

**CFTC**

Philippe LOUIS Président

Maxime DUMONT Conseiller confédéral Transports Vice- président

**CFECCG**

ALIX F. SNATT CFE CGC

**Fédérations patronales des transports**

**UFT – FNTR**

René PETIT Président

CHALOT M. Vice- président

**Union TLF**

Jean-Pierre LABARONNE Délégué

**UFT**

Bernard MOTTIER Délégué

**OTRE**

Jean-Marc RIVERA Secrétaire général

**Représentants des salariés MORV**

Claude GREBERT

Fabrice POULLENEC

Pascal JONCKHEERE

Laurent BOTTEREAU

Jean Pierre BIZON

Maryse JAUNARD

Jean Claude HACQUART

Fabienne GODEC

Lucien DATCHY

Laurence GRONDA

Annick FEUVREL

Frédéric AMORIN

Jean BALZARD

Raymond BRANCOURT

Michel ARIBA

Olivier LAMIELLE

Eddy LONDE

**OPCA Transports et services**

René PETIT Président

Raphaëlle FRANKLIN Directrice générale

**APCM**

Alain GRISET Président

Jean Patrick FARRUGIA directeur

**Entreprises de transports logistique**

**RATP**

Françoise ETCHEVERRY Responsable unité

**GEODIS**

Yann SEILLIER Direction

Jean Louis VINCENT idem

**La POSTE**

Éric HUDEBINE chargé RH

**Transports d'ENTRESSANGLE**

Ludovic OSTER DRH

**STEF Transports**

Jean Yves CHAMEYRAT DRH

**FNTV**

Ingrid MARESCHAL Directrice opérations

**FLIX BUS**

Delphine CHANTOME Directrice

**OUIBUS**

Christèle BOSSE- PLATIERE DRH

**TRANSDEV**

Herve BARON DRH

**Groupement d'opérateurs**

**SODIE-SEMAPHORE :**

Estelle SAUVAT DG,

Thomas GERMAIN DG,

Didier PARENT Coordonnateur groupement,

Manuela DAS NEVES idem

Alexandra POENCIN BURAT Cheffe de projet

**BPI :**

Valérie DROUIN, Directrice opérations

Alexandra HAIQ Idem

**AFPA Transition :**

Patrice BOIS chef de projet,

David NOIRJEAN

Jean Yves BARRIERE

**AGEFIHP**

Stéphane CLAVE Directeur Stratégie

Najiba FRADIN Directrice adjointe AGEFIPH

**Lille Métropole**

Daniel STEYAERT Référent social affecté au dispositif d'appui au reclassement et à la reconversion sur la métropole Lilloise (ARRMEL)

**KLESIA Prévoyance**

Philippe CHOUTET Directeur secteur transports

**APAPP** (ateliers pédagogiques personnalisés)

Marie BOUCON Présidente

Laurence MARTIN Directrice

**ESCENDO**

Angélique GUETTIER responsable opérations

**INTERMIFE**

Agnès BERJON Secrétaire générale INTERMIFE

**MIFE Alpha AIN**

Emmanuel MAQUET Directeur

Annick FEUVREL référente sociale

Philippe PERRIN référent social

**Cabinets mandataires judiciaires**

Jean Paul ROBIN Directeur Département social Cabinet BAULAND

Pierre RIMBERT Cabinet BLERIOT

Pascal HAMEL Cabinet social HAMEL

Véronique RICHEMOND idem

Anne PONTOISEAU SFERIC Social

**FPSP**

Pierre POSSEME Président

Dominique SCHOTT Vice-Président

Marc Antoine ESTRADÉ Responsable Mission études statistiques et prospective

**FONGECIF Bretagne (gestionnaire de l'Observatoire des Transitions Professionnelles)**

Thierry CORMIER Directeur

Frédérique DORGERES Chargée d'études





## SIGLES UTILISES

ADEC	Accord de développement de l'emploi et des compétences
AGEFIHP	Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
APCM	Assemblée permanente des Chambres des métiers
ATD	Allocation temporaire dégressive
CDI	Contrat (de travail) à durée indéterminée
CDD	Contrat à durée déterminée
CFA	Congé de fin d'activité
COFIL	Comité de pilotage
CSP	Contrat de sécurisation professionnelle
DAR	Dispositif d'accompagnement renforcé
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGT	Direction générale du Travail
DIRECCTE	Direction régionale de l'économie la concurrence et la consommation, du travail et de l'emploi
FEM	Fonds européen d'ajustement à la mondialisation
IGAS	Inspection générale des Affaires Sociales
OPCA TS	Opérateur paritaire collecteur agréé des branches des Transports et Services
OTP	Observatoire des transitions professionnelles outil de suivi et d'évaluation des fonds de gestion des congés individuels de formation (FONGECIF) et du fonds de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP)
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
SIAE	Structures d'insertion par l'activité économique
TC	Tribunal de commerce
UE	Union Européenne