

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2001)

**UNE ASSOCIATION POUR TROUVER  
DES EMPLOIS**

par

**Bernard RABILLER**  
Président de l'association "Relais pour l'emploi"

Séance du 25 juin 1998  
Compte rendu réalisé par Lucien Claes

**En bref**

En 1994, le Crédit Lyonnais ferme Disco. Pour aider efficacement les mille licenciés à retrouver du travail, une délégation syndicale déterminée parvient à mutualiser le tiers des indemnités de licenciement. Après deux ans de fonctionnement, 80 % des licenciés ayant retrouvé un emploi, l'association de Cholet chargée de gérer ces fonds décide sa propre dissolution pour créer le "Relais pour l'emploi", ouvert aux licenciés d'autres entreprises tout en restant au service des ex-Disco encore en difficulté...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Bernard RABILLER**

Le Crédit Lyonnais, dont les graves difficultés, fin 1994, commençaient à faire fuir nombre de ses partenaires, a décidé de réagir. Il détenait alors une entreprise grossiste en produits alimentaires aux résultats peu brillants - la société Disco -, et décida de l'abandonner, ce qui a fait beaucoup de bruit dans la presse de l'époque. Nous estimions une telle décision impensable : jusqu'alors aucune banque n'avait purement et simplement liquidé une société détenue à 100 %. Du coup, mille salariés, dont plus des 2/3 près de Toulouse et les autres dans l'Ouest, se sont retrouvés au chômage. Nous nous sommes plus particulièrement occupé des salariés de Cholet, Montmorillon, et du siège parisien, et c'est de ces trois cent dix personnes dont je vais parler.

### **Une association d'ex-salariés Disco à Cholet**

Représentant du personnel, j'étais délégué syndical central CFDT de l'entreprise au moment où la liquidation a été prononcée. Il était impossible de mettre en place une cellule de reclassement "classique" (contrat entre l'entreprise et un cabinet) et nous ne savions ni qui allait mettre en place une cellule de reclassement ni comment. Un mandataire parisien, estimant qu'il n'était pas réaliste de traiter ces problèmes depuis Paris, nous a recommandé de faire au mieux localement. Nous avons donc décidé de créer une association d'ex-salariés Disco à Cholet (une autre a été créée à Toulouse, qui a fonctionné selon des procédures et avec des résultats sensiblement différents).

#### *La mutualisation des aides*

Au cours de la négociation du plan social, nous avons insisté auprès du Crédit Lyonnais pour finalement obtenir, au titre de l'aide à la recherche d'emploi, le versement à l'association de cinquante mille francs par salarié licencié. Alors que la pratique habituelle est de distribuer individuellement ce type d'aide, nous avons préféré mutualiser ces fonds, et ainsi, comme certains se sont reclassés très vite sans avoir à dépenser la totalité de cette somme, d'autres ont pu, par exemple, suivre une formation plus chère. Étant donnée l'importance des sommes que notre association avait à gérer - plus de quinze millions de francs - un mandataire ad hoc a été nommé par le tribunal de commerce de Paris pour en assurer le contrôle.

#### *L'activité au quotidien*

Au cours des deux années de fonctionnement de l'association, les douze membres du conseil d'administration se sont réunis toutes les six semaines, pour faire le point d'avancement des reclassements, en présence des consultants auxquels nous avons fait appel et avec qui nous travaillions huit heures par jour, ce qui avait pour effet d'exercer sur eux une pression constante. Tous les matins, nous faisons le point sur chaque personne, et nous engageons des actions pour celles qui étaient particulièrement en difficulté ou qui donnaient des signes de défaillance. L'âge moyen était de quarante-quatre ans, l'ancienneté de quinze à trente ans : les personnels s'étaient habitués à l'ambiance familiale de Disco. Du coup certains avaient peur de changer d'entreprise : selon eux, ils étaient trop vieux et ne savaient rien faire ; ils étaient du reste convaincus qu'ils ne trouveraient rien. Il a fallu d'abord les persuader du contraire, en particulier par des visites d'entreprises, occasions idéales pour les inviter à communiquer le plus possible.

#### *La communication externe*

Les chefs d'entreprise de la région ont été rapidement informés de notre situation. D'abord par la presse, où nous étions fréquemment cités, et par les mailings que nous leur envoyions régulièrement pour mettre en valeur les profils des ex-Disco en recherche d'emploi. Nous avons par ailleurs envoyé à cinq cents chefs d'entreprise du Choletais et trois cents du Montmorillonais une cassette

vidéo qui expliquait ce que nous faisons au quotidien dans notre antenne de reclassement, et montrait que, bien que chômeurs, nous restions plus que jamais actifs. Ils ont été nombreux à entrer ensuite en contact avec nous pour rencontrer des personnes qui de toute évidence acceptaient de bouger et à qui cela a redonné confiance. Nous avons aussi organisé des conférences pour sensibiliser le public aux problèmes de l'emploi, et un forum emploi auquel ont participé volontiers l'ANPE, les centres de formation et d'autres partenaires. C'est la mutualisation des fonds qui nous a permis de financer ces actions de communication ; autant dire que si cet argent avait été distribué à chaque personne, il n'aurait pas servi à grand-chose, si ce n'est à changer de voiture.

### *Les mesures de reclassement*

Dans le plan social de Disco, nous avons prévu d'aider les créations d'entreprise, de financer la formation et les déplacements, de compléter temporairement les salaires. Certaines mesures se sont avérées plus utiles que d'autres. Quand on a peur de rejoindre une autre entreprise, la tendance naturelle est de chercher de bonnes raisons pour ne pas donner suite à l'opportunité qui se présente : c'est trop loin, je n'ai pas la compétence, je vais perdre des indemnités, etc. Les mesures les plus intéressantes étaient évidemment celles qui, proches des soucis des gens, pouvaient invalider toutes ces fausses excuses. L'objection des frais de déplacement tombait, puisque si le contrat était temporaire nous les prenions intégralement en charge, et si le poste s'avérait stable nous financions le déménagement. Pour enlever tous les freins possibles, nous aidions alors le conjoint à se reclasser, et nous assurions toutes les démarches administratives, en particulier auprès des écoles. Quand il y avait la moindre perte, on la comblait. Dans la pratique, nous n'avons pas financé beaucoup de formation, hormis quelques cycles longs pour des changements de métier, car les gens ont en grande majorité retrouvé un travail de faible qualification sans en avoir besoin. Notre objectif était de mettre, par tous les moyens, les personnes en situation de travail, et finalement ces mesures ne se sont pas avérées ruineuses.

### *Les visites d'entreprises*

L'objectif des visites d'entreprises était de mettre des ex-Disco en situation de discussion avec des recruteurs, eux-mêmes n'étant pas en situation de recruter puisqu'ils guidaient la visite. Cela permettait à des personnes de communiquer sans s'en apercevoir avec des chefs d'entreprise, qui leur montraient l'évolution des techniques et leur donnaient de petits conseils. À la suite de telles réunions, certaines personnes ont corrigé l'image qu'ils s'étaient forgée sur des entreprises qu'ils avaient rayées sur leur liste des possibles ; ils pouvaient constater que les choses avaient changé ou qu'ils s'étaient fait une mauvaise opinion sans raison valable. Les discussions très conviviales que les gens ont pu engager avec des PDG de PME ont aussi corrigé l'image assez répandue que dans ce type d'entreprise il fallait trimer dans des conditions de travail épouvantables. Ils ne s'attendaient pas à une telle ouverture, n'ayant connu que la hiérarchie Disco quelque peu administrative, et assez lourde du fait de ses multiples niveaux.

### *Des recrutements clé en mains*

Des chefs d'entreprise nous ont confié qu'ils auraient peut-être besoin de quelqu'un pour un certain travail, mais qu'ils n'avaient le temps ni d'approfondir la nécessité du poste, ni de s'occuper d'un recrutement. Nous leur proposons alors de leur envoyer une personne pour faire le travail gratuitement pendant deux mois, temps pendant lequel, en accord avec l'ANPE, elle continuait à percevoir ses indemnités de chômage auxquelles nous ajoutons un complément. Ce dispositif mettait en évidence l'utilité incontestable du poste et l'adéquation de la personne proposée. Nous indiquions alors que son financement pouvait être aidé par telle ou telle mesure, ce que souvent les entreprises ignoraient. Constatant que ce nouveau poste ne leur coûterait pas cher, les chefs d'entreprise acceptaient finalement de signer le contrat. Une trentaine d'emplois ont ainsi été trouvés sur les deux bassins de Cholet et Montmorillon, presque tous en CDI.

### *Le cumul d'emplois à temps partiel*

Nous avons pu aussi faire travailler deux personnes pour plusieurs employeurs en temps partagé. Si l'application de ce principe est encore peu fréquente, elle peut s'étendre à des groupements d'employeurs. Nombre de chefs d'entreprise sont séduits, mais la mise en œuvre reste encore lourde sur le plan administratif, et problématique du fait des distances à parcourir pour passer d'un lieu de travail à l'autre quand le bassin d'emploi est très étendu géographiquement (c'est le cas du nôtre, dont les principales villes sont Nantes, Angers et La Roche-sur-Yon). Cela dit, il y a de nombreuses entreprises qui n'embauchent qu'à temps partiel, c'est souvent le cas dans la distribution alimentaire, et les salariés n'ont donc pas le choix. Mais on commence à observer la coopération entre des entreprises dont les raisons sociales ont peu de caractéristiques communes, mais dont les horaires d'activité sont complémentaires, et qui créent des groupements d'employeurs permettant d'embaucher des personnels à temps plein et participant successivement aux deux activités. À l'inverse, ceux qui recherchent un emploi à temps partiel auprès d'entreprises fonctionnant normalement avec du personnel à temps plein, ont peu de chances de le trouver : les employeurs sont encore frileux là-dessus, parce qu'ils ne veulent pas s'imposer des contraintes supplémentaires.

### *La dissolution de l'association*

Fin 1996, après deux ans d'activité, 80 % des gens avaient été reclassés, en intérim, en CDD ou en poste fixe, et l'assemblée générale a décidé de dissoudre l'association. Deux solutions étaient envisageables : le solde financier pouvait être transféré à d'autres associations sous réserve qu'elles accueillent les personnes encore en recherche d'emploi, ou bien nous pouvions décider de continuer l'action, mais il fallait en reconsidérer les modalités. Après réflexion, c'est la deuxième solution qui a été retenue. C'est ainsi que nous avons créé un "Relais pour l'emploi" ; avec les fonds qui nous restaient - cinq millions de francs -, nous estimions pouvoir encore fonctionner pendant deux ans.

## **Le Relais pour l'emploi**

L'objectif était en particulier d'ouvrir notre antenne de reclassement aux salariés licenciés des petites entreprises dont beaucoup n'ont pas l'ancienneté suffisante pour bénéficier de la convention de conversion et qui, au-delà des services de l'ANPE, ne peuvent disposer de ce type d'aide.

### *Les axes de travail*

Le conseil d'administration a orienté son action selon deux axes principaux :

- le conseil et l'aide aux entreprises et aux représentants du personnel pour les mises en place de modifications organisationnelles ayant un lien avec l'emploi : aménagement du temps de travail, réorganisation, orientation professionnelle, élaboration de plans sociaux, etc. ;
- l'accompagnement des personnes à la recherche d'une activité professionnelle, soit par la mise en place d'une cellule de reclassement à la suite d'une mesure de licenciement collectif, soit par un suivi individuel dans nos propres antennes emploi grâce au "passeport d'accompagnement".

Dans le second axe, il ne s'agit pas de créer une "ANPE bis" puisque nous n'affichons pas d'offres d'emploi, mais nous donnons aux individus des moyens pour en trouver et des explications sur ce qui va se passer dans les dix années à venir. Nous apportons donc des compléments aux services de l'ANPE, qui du reste est partenaire de notre action : son directeur général a préfacé notre livre<sup>1</sup> consacré à cette aventure.

---

<sup>1</sup> *Relais pour l'emploi*, Nadia Simony, L'Harmattan, juin 1998.

### *Le passeport pour l'emploi*

Le passeport permet à son détenteur de faire appel à nos services pendant trois mois, période au cours de laquelle il vient quand il veut, sans aucune contrainte. Pour disposer d'un passeport, le bénéficiaire doit verser une participation symbolique de cent francs qui fait de lui un adhérent de l'association. Dès le début de l'année 1998, une dizaine de personnes licenciées d'autres entreprises bénéficiaient d'un tel passeport, nous en avons maintenant une vingtaine. Mais nous avons estimé à deux mille cinq cents francs le coût des services correspondants à chaque passeport. Il fallait donc trouver un mode de financement. Nous avons pensé aux administrations, à la direction départementale du Travail dans le cadre des conventions de promotion à l'emploi, à l'ANPE, à des partenaires privés, des comités d'entreprise, des fondations, etc., et nous leur avons soumis notre projet.

Nous avons doré et déjà le financement pour une cinquantaine de passeports, mais nous en sommes vraiment au début de l'activité, puisque notre objectif est d'atteindre quatre-vingts dans l'année 1998.

### *Les activités*

Nous ne souhaitons pas suivre individuellement chaque personne, mais que chaque personne puisse, pendant ces trois mois, nous rencontrer très facilement tous les jours, seule ou dans un groupe. C'est pour favoriser ces échanges que tous les matins et tous les après-midi il se passe quelque chose dans nos locaux, le calendrier des activités quotidiennes étant annoncé à l'avance, et affiché. Initiation à la microinformatique, initiation à Internet, visite d'entreprise, séances de réflexion à partir de cassettes vidéo, de débats, d'expériences vécues, où chacun donne son avis, etc. Chaque activité est proposée plusieurs fois, ce qui permet aux personnes d'organiser leur temps en fonction de leurs impératifs sans pour autant manquer des choses intéressantes. Il n'y a donc pas les mêmes contraintes que celles imposées par un cycle de formation. Du reste beaucoup de gens ne veulent pas aller en formation parce qu'ils ne sont plus alors considérés comme chômeurs, leurs allocations diminuent, ils n'ont plus le temps de se rendre à des entretiens en vue d'une éventuelle embauche, etc.

Nous continuons également à organiser chaque année trois conférences gratuites et publiques, manifestant ainsi notre volonté d'être localement des acteurs sur le bassin d'emploi prêts à travailler en complémentarité avec la mairie et toutes les organisations allant dans le sens de l'amélioration de la situation de l'emploi. Nous invitons les demandeurs d'emploi à préparer avec nous ces conférences, car il leur est plus facile de poser leurs questions et d'exprimer leurs préoccupations au cours d'une telle préparation qu'à l'occasion d'un débat public où ils n'osent pas prendre la parole. Leur intérêt à participer ensuite à la conférence n'en est que plus fort, l'intervenant est mieux informé sur les attentes des participants, et les questions qui sortent n'en sont que plus pertinentes.

### *La précarité, nouvelle norme*

C'est ainsi qu'on avance, tout en essayant de faire comprendre que l'emploi n'est plus ce qu'il était, et qu'il faut prendre conscience des nouvelles réalités. C'est dans ce but que tous les livres sur l'emploi, les revues, les expériences sont mises à disposition dans notre centre de documentation ; les éléments essentiels sont dupliqués et remis aux intéressés.

Trouver des offres d'emploi n'est pas réellement un problème aujourd'hui ; que ce soit sous la forme de CDD ou d'intérim, il y a beaucoup d'opportunités. Mais le problème se situe au niveau des personnes : comment réagir quand on perd son emploi ? Or c'est maintenant une situation qui se renouvelle fréquemment. On peut militer pour que cela change, mais en attendant, comment faire

pour vivre avec ? Parmi les ex-Disco, au cours des quatre dernières années, nombreux sont ceux qui ont fait plusieurs CDD, entrecoupés parfois de périodes de chômage. Ils ont appris à faire face et ne voient plus forcément la perte d'emploi comme une catastrophe.

### *Les adhérents collectifs*

Les adhérents collectifs, par exemple les comités d'entreprise, versent une cotisation de cinq cents francs à Relais pour l'emploi, ce qui leur donne accès à notre centre de documentation. C'est un service offert aux élus de ces comités qui ne savent pas toujours où trouver l'information. Les adhérents collectifs peuvent aussi acheter des passeports au prix de deux mille cinq cents francs, et n'importe quel individu peut être adhérent permanent en versant cent francs par an, par solidarité. Nous commençons à diffuser *La Lettre de Relais pour l'emploi* pour maintenir un contact régulier avec nos adhérents collectifs.

### *Notre entreprise d'insertion*

Comme nous avons plus de difficulté à reclasser le public féminin que masculin, nous avons ouvert une entreprise d'insertion. 60 % des chômeurs sont des femmes. Pour celles qui ont fait de la saisie pendant leurs vingt-cinq années de carrière, avec ou sans BEP, il est très difficile de se retrouver en concurrence avec des bac+2... Certaines ont accepté de faire autre chose que de travailler dans un bureau : trois d'entre elles, ex-Disco, ont créé leur propre activité et ont fondé avec nous une entreprise d'insertion : au départ elles ne faisaient que du repassage ; il y a maintenant de la couture et un dépôt-vente spécialisé en puériculture.

## DÉBAT

### Comment faire face ?

**Un intervenant :** *Pour les chômeurs, la solitude est tout à fait redoutable ; le fait d'être regroupés et d'avoir un lieu de rencontre n'est-il pas extrêmement réconfortant ?*

**B. R. :** Nous avons décidé de poursuivre l'activité avec le Relais pour l'emploi essentiellement pour que les ex-Disco ne se sentent pas isolés et puissent encore bénéficier de notre aide : des gens à qui nos consultants avaient trouvé du travail le perdaient parfois un an ou dix-huit mois plus tard, et se retrouvaient désemparés pour rechercher à nouveau, parce que nous n'avions pas pris le temps de les former dès la première fois à faire face à cette situation ; les consultants n'étaient pas payés pour cela. C'est ainsi que nous avons pris conscience que la compréhension, par les personnes en recherche d'emploi, de la société dans laquelle nous sommes et de la façon dont elles peuvent s'y intégrer est un point tout à fait crucial : il n'y aura pas toujours quelqu'un pour les y aider.

### À la limite

**Int. :** *Votre initiative sociale a été menée, semble-t-il, à la limite, voire même en dehors d'un cadre légal classique, ce qui est probablement une des raisons de son succès. Y a-t-il par exemple une forme légale qui vous permet de compléter les allocations des ASSEDIC lorsque des "chômeurs" effectuent leurs deux premiers mois dans une entreprise pour en quelque sorte amorcer leur future embauche ?*

**B. R. :** Ces sommes sont puisées dans un fonds mutualisé d'indemnités de licenciement, qui sont des "dommages et intérêts pour préjudice subis", du reste non imposables puisqu'il y a préjudice, et c'est tout à fait légal. Si le fisc avait réagi à cet égard auprès des personnes ou des entreprises,

nous étions là pour démontrer le bien fondé de cette argumentation. Mais le cas ne s'est jamais produit.

**Int. :** *N'était-ce pas difficile, avec votre image de délégué syndical, d'aller "vendre" à des employeurs la force de travail de collègues à reclasser ?*

**B. R. :** Effectivement, ce n'est pas si évident. Mais il y a eu du chemin de fait, y compris dans ma tête ! J'ai passé plusieurs mois à tout mettre en place, sans toucher terre, et cela m'a donné du recul par rapport à ma mission antérieure. Je me suis trouvé propulsé sur autre chose, j'ai assumé, et ce n'est qu'après que j'ai pris conscience.

**Int. :** *Vous étiez sans doute parmi les meneurs qui ont exigé les cinquante mille francs par licencié. Vous deviez donc être connu des employeurs à qui vous vous êtes ensuite adressé. Comment ont-ils réagi vis-à-vis de vous ?*

**B. R. :** J'ai souvent discuté de cela avec eux. Ils étaient bien informés du contexte de l'entreprise Disco, et ils ont plutôt bien apprécié la façon dont nous nous sommes battus et le travail que nous avons fait pour en sortir. Au fond, les gens aiment bien le "diable", mais ils préfèrent probablement qu'il ne soit pas chez eux !

**Int. :** *La mutualisation des aides est une notion originale et très intéressante. Comment cela a-t-il pu se faire ?*

**B. R. :** À cette époque, dans d'autres secteurs, le Crédit Lyonnais donnait deux cent mille francs pour chaque départ volontaire. Malgré notre détermination dans la négociation, nous n'avons obtenu que cent cinquante mille francs d'indemnité pour chaque salarié licencié, et ce sont les organisations syndicales qui ont décidé de retirer cinquante mille francs pour l'aide au reclassement. Ce n'était pas gagné d'avance, mais les gens ont fini par l'accepter, à Toulouse comme à Cholet. Cela dit, ils n'ont pu vraiment apprécier la démarche que lorsqu'ils en ont constaté les résultats.

### **D'autres freins à l'emploi**

**Int. :** *Vous avez mis en évidence des freins à l'emploi, et vous avez bien fait sentir qu'ils venaient à la fois des chômeurs et des entreprises. Pouvez-vous donner des précisions ?*

**B. R. :** Les chômeurs ont hésité à postuler sur des postes pour lesquels ils craignaient de ne pas avoir la compétence suffisante. Par exemple, les ex-commerciaux Disco, dont le métier n'existait pas ailleurs, l'ont appris à leurs dépens dès leurs premiers entretiens de recrutement. Il leur a fallu du temps pour accepter d'envisager une activité moins bien rémunérée ou prendre conscience de la nécessité d'enrichir leur compétence.

Non seulement les entreprises ne connaissaient pas bien la législation et les mesures d'aide à l'embauche, mais encore elles exprimaient une grande incertitude quant à l'avenir. Nos interventions répétées se sont révélées nécessaires pour les décider à augmenter leur effectif.

Nous reprenons régulièrement contact avec elles pour leur montrer que nous nous intéressons toujours aux contrats qu'elles ont signés après nos interventions, ce qui nous donne aussi l'occasion de nouveaux contacts pour aboutir éventuellement à d'autres contrats. Dans le bassin d'emploi nous avons ainsi le contact avec plus de trois cents entreprises qui commencent à bien nous connaître. Ainsi nous mettons en place progressivement un véritable réseau de relation avec les entreprises.

**Int. :** *N'y a-t-il pas, comme pour les embauchés, le risque pour les entreprises de ne de pas savoir se débrouiller seules dans le futur si on ne leur apprend pas à se prendre en main ?*

**B. R. :** En général ce n'est pas la priorité des patrons de PME. Ils n'en ont guère le temps. Ce n'est qu'après avoir mené une embauche que peut-être il sera possible d'élargir avec l'employeur une réflexion pour le futur. Il faut donner d'abord.

**Int. :** *Quel rôle a joué l'intérim dans le reclassement ?*

**B. R. :** Au départ, l'intérim n'a pas fonctionné : les ex-Disco n'en voulaient pas. Il a fallu du temps pour qu'ils finissent par comprendre que souvent c'est une façon de retrouver du travail, une période parfois utilisée par les entreprises pour tester les gens avant de les embaucher. Après un an à dix-huit mois, cette formule a été largement utilisée, et aujourd'hui il reste une vingtaine de personnes en mission d'intérim.

### **Une nouvelle légitimité**

**Int. :** *Il est clair que vous n'accompagnez pas les gens dans leur reclassement mais que vous pratiquez plutôt un appariement finement ciselé entre les demandes d'emploi d'un côté, et les entreprises susceptibles d'embaucher de l'autre. Vous privilégiez l'action, en espérant que des apprentissages naîtront peut-être de ces actions. Mais votre souhait de continuer m'intrigue, car il semble que ce qui vous a permis de franchir aisément quelques barrières est le drame de la disparition de Disco. Je ne suis pas convaincu que vous pouvez reconstituer cette légitimité en institutionnalisant la démarche. Quel est votre nouveau carburant ?*

**B. R. :** Quand il s'est agi des ex-Disco nous avons pratiquement tout fait à leur place. Ce que nous proposons maintenant s'appuie certes sur cette expérience, mais est sensiblement différent. Afin de les aider dans leur démarche, nous mettons à la disposition des gens, et pour une durée limitée à trois mois, une panoplie enrichie de moyens :

- des conseils, des supports, de la documentation ;
- des outils comme le téléphone, le fax, la consultation par Internet ;
- la liste des entreprises susceptibles d'être approchées selon nos méthodes dans le cadre de notre réseau.

En complément, nous savons dire aux personnes ce à quoi elles peuvent s'attendre dans les cinq ou dix ans à venir, compte tenu de leurs compétences actuelles. Ceci est un point particulièrement important, c'est peut-être là que se trouve notre nouveau "carburant". En effet, la société ne nous a pas habitués à ouvrir les yeux sur le monde qui nous entoure, à être attentifs aux changements. Elle nous a plutôt appris à être sages et à respecter des cadres stricts. Or nous sommes en train de dire aux gens qu'il est urgent de se réveiller, de se libérer, de regarder ailleurs, parce que le monde bouge de partout.

### **La solidarité a-t-elle joué ?**

**Int. :** *Le taux de chômage est très variable selon les régions (il varie du simple au triple), et certains disent que cela dépend essentiellement de la façon dont localement on se serre les coudes. Votre expérience n'a-t-elle pas réussi parce que dans votre région la solidarité est traditionnelle ? Si ce n'était pas le cas, vous auriez eu des ennemis déclarés partout, à commencer par l'ANPE dont vous avez brisé le monopole.*

**B. R. :** Il est vrai que le Choletais est un pays de solidarité et cela a pu effectivement nous aider. Nous avons eu d'excellentes relations avec l'ANPE, et ce dès le début. Notre action n'y a nullement été perçue comme une insulte, tout simplement parce que sa charge et ses moyens sont tels qu'il lui est impossible de faire ce que nous faisons : songez que l'ANPE de Cholet ne dispose que de neuf personnes pour en suivre trois mille, alors que nous sommes actuellement cinq et que notre objectif est d'en suivre en permanence une centaine ! Bien sûr nous avons évité de distribuer des bâtons



pour nous faire battre, et s'il nous est arrivé d'être effectivement à la limite de la légalité, nous avons pris soin d'éviter d'en parler.

**Int. :** *Les élus sont absents de votre exposé. Sont-ils intervenus ?*

**B. R. :** Nous les avons bien évidemment sollicités pour intervenir avant le dépôt de bilan, à tous les échelons hiérarchiques y compris le ministère des Finances et l'Assemblée nationale. Après la décision, ils sont effectivement peu intervenus parce que nous n'avions plus tellement besoin de leur appui. En revanche, nous avons de nombreuses relations avec les administrations.

### **L'efficacité des aides**

**Int. :** *Quelle est la proportion des montants versés selon les types d'aides ?*

**B. R. :** Les postes les plus importants ont été, dans l'ordre décroissant, les aides à l'embauche versées aux entreprises, les formations de longue durée, les compléments de salaire, la mobilité géographique.

**Int. :** *Y a-t-il eu beaucoup de déménagements ?*

**B. R. :** Proportionnellement beaucoup plus que dans des cas semblables traités par d'autres cellules de reclassement. Il est vrai que nous prenons tous les frais en charge.

**Int. :** *Cinquante mille francs par personne, ce n'est pas une très grosse somme d'argent pour ce que vous avez réussi à faire. L'idée ne vient-elle pas de généraliser votre expérience ? Par exemple ce système beaucoup plus convaincant que toutes les bureaucraties habituellement mises en place ne peut-il être systématiquement financé dans les plans sociaux ? Vous êtes probablement entre deux risques : la fin d'une aventure isolée, ou une formidable demande que vous aurez du mal à gérer. Cela me fait penser au souhait du Premier ministre de généraliser, en 1991, les Régies de quartier<sup>2</sup> à tous les quartiers difficiles ; leur président avait eu alors l'intelligence de déposer le label pour préserver la qualité et l'originalité de leur action en évitant ainsi une généralisation incontrôlable qui risquait d'être fatale au mouvement. Qu'arriverait-il si le ministre du Travail vous demandait de créer quatre cents Relais pour l'emploi ?*

**B. R. :** Je pense que nous sommes actuellement observés dans nos innovations ; ce principe du passeport et de son financement est tout à fait nouveau. Les bénéficiaires seront peut-être aussi interviewés. Nous sommes justement en train de nous poser la question de nous protéger par un label. Mais nous apprenons en marchant, et avant toute chose nous voudrions roder notre méthode. Il nous faut accompagner au moins une centaine de titulaires d'un passeport avant de pouvoir nous prononcer sur ce qui va et ce qui ne va pas, ce qu'il faut ajouter ou supprimer, et s'assurer que le montant du financement estimé nécessaire à un passeport est correct. Il nous reste donc beaucoup à faire.

Présentation de l'orateur :

Bernard Rabiller : Délégué général du Relais pour l'emploi de Cholet et Poitiers, est à l'initiative d'un nouveau concept d'accompagnement : "le Passeport vers l'activité professionnelle" conçu à partir d'une expérience vécue et commenté dans l'ouvrage *Relais pour l'emploi* aux éditions L'Harmattan.

---

<sup>2</sup> Cf *Économie et solidarité*, Jean-Louis Laville et Charles Bouzols, séance *Les Invités* du 25 mars 1996, *Annales de l'École de Paris*, Vol. III, p.361.