

Retrouver un travail après un plan social

L'apport modeste des cellules de reclassement

Anne-Lise Aucouturier et Michel Legros

Apparus lors des premiers chocs sur l'emploi, à la fin des années soixante-dix, les plans sociaux ont pour objet d'éviter les licenciements et de faciliter les reclassements. Au fil des années, et surtout depuis la loi Aubry de 1993, l'idée de reclassement est devenue centrale dans la négociation des plans sociaux. Chargées d'aider les salariés licenciés dans leurs démarches de recherche d'emploi, les cellules de reclassement sont au cœur de ces plans sociaux. Elles accueillent, informent, conseillent, proposent des offres d'emploi et des formations.

Afin d'évaluer l'efficacité de ces cellules, le ministère du Travail et des Affaires sociales (DARES) a demandé au CRÉDOC de réaliser une enquête sur leur fonctionnement et leur utilisation par les salariés licenciés ou menacés de l'être.

Les cellules de reclassement ne modifient pas de façon sensible les chances de retour à l'emploi de leurs bénéficiaires. Toutefois, par l'appui qu'elles peuvent apporter à la définition de projets professionnels ou à la collecte des offres d'emploi, elles peuvent permettre à des personnes aux trajectoires professionnelles instables d'améliorer leur parcours.

Faciliter le retour à l'emploi

Créées à l'initiative des entreprises de plus de cinquante salariés engagées dans un licenciement collectif, les cellules sont devenues un élément quasi obligatoire du plan social. Une même cellule peut concerner une ou plusieurs entreprises. Pour les entreprises de moins de 2 000 salariés, une aide de l'Etat est accordée, dans le cadre du Fonds national de l'emploi (FNE), sous la forme d'une participation aux frais de fonctionnement directs de la cellule pendant une durée maximale

d'un an. Sauf dans le cas d'une cellule interentreprise, cette participation ne peut dépasser 50 % des dépenses engagées. Elle est au maximum de 7 000 francs par utilisateur. Le nombre de ces derniers n'a cessé d'augmenter, passant de 2 000 en 1990 à 22 000 en 1994.

Le plus souvent, la cellule fonctionne dès la mise en place du plan social. Son animation est confiée à un cabinet de consultants spécialisé dans les problèmes de reclassement. Il arrive, mais plus rarement, que cette animation soit faite, en interne, par l'entreprise elle-même. Les locaux de la cellule sont situés dans l'entreprise ou

La moitié des bénéficiaires ont un emploi 18 mois après leur licenciement

Situation professionnelle des bénéficiaires de cellules de reclassement en %

Situation professionnelle	Nombre de mois après le licenciement					
	1 mois	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois	18 mois
Emploi	17	22	31	39	44	52
dont Contrat à durée indéterminée	12	15,5	21,5	26	29	34
Contrat à durée déterminée	1,5	2	4,5	6	9	9,5
Intérim, vacations	1,5	2,5	3	5	4	6
Créations d'entreprise	2	2	2	2	2	2,5
Recherche d'emploi	71	64	59	54	50	41
Stage	9	11	8	5	4	4
Inactivité	3	3	2	2	2	3
Total en %	100	100	100	100	100	100

Source : CRÉDOC, Enquêtes Cellules de reclassement 1995

dans un lieu proche. Un directeur, une secrétaire et un ou deux animateurs-conseillers-prospecteurs forment le personnel habituel des cellules qui emploient rarement plus de cinq personnes.

Leurs missions sont plus ou moins étendues selon le contenu des plans sociaux. Aide à la mobilité, convention et congé de conversion, aide à la création d'entreprise, allocation temporaire dégressive,... les mesures des plans sociaux peuvent être complexes et nombreuses. Le premier rôle de la cellule est d'informer les salariés licenciés sur ces mesures. Elles réalisent des bilans de compétences et des formations aux techniques de recherche d'emploi. La collecte d'emploi et le suivi individuel des salariés relèvent aussi de leurs activités.

Un quart des salariés concernés ne fréquentent quasiment pas les cellules. L'éloignement géographique, la faiblesse de l'équipement, les horaires d'ouverture et le manque de disponibilité du personnel peuvent expliquer ce faible usage. Près de la

moitié des utilisateurs ont cependant fréquenté très régulièrement la cellule et ont utilisé tous ses équipements et services.

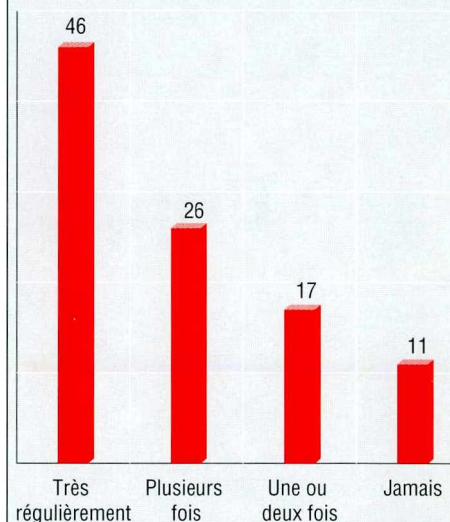
Du simple bureau d'accueil à la recherche active d'emploi

Les bénéficiaires des cellules de reclassement ont les caractéristiques classiques des salariés concernés par les restructurations. Ce sont en grande majorité des ouvriers de l'industrie licenciés de petites entreprises. 64 % sont des hommes, 70 % ont entre 30 et 49 ans. Les deux tiers ont commencé à travailler avant l'âge de 19 ans, près de la moitié ont toujours fait le même métier et leur poste correspondait, en général, à une formation acquise sur le tas plutôt que par un diplôme. Un quart sont des techniciens, des agents de maîtrise et des cadres.

Un quart des bénéficiaires ne fréquentent pas la cellule

Fréquence d'usage des cellules par les bénéficiaires en %

Etes-vous allé à la cellule ?...



Source : CRÉDOC, Enquêtes Cellules de reclassement 1995

Les cellules «libre-service» presque trois fois plus chères que les cellules «bureaux»

Les cellules de reclassement n'ont pas toutes les mêmes moyens : si les cellules «bureaux» fonctionnent avec 140 000 francs au total, les cellules actives qui privilégient l'accès à l'emploi disposent de 620 000 francs et les «libre-service» de 940 000 francs. Ces coûts totaux incluent les frais supportés par l'entreprise et par l'Etat (rémunération éventuelle d'un cabinet de consultants, frais d'équipement, de fonctionnement, de formation...) à destination de la cellule mais non les frais engagés pour le plan social dans son ensemble (les frais liés aux conventions de conversion en sont par exemple exclus). Ils doivent cependant être rapportés au nombre de bénéficiaires pris en charge par la cellule. Ainsi, les cellules répondant au «minimum obligatoire», qui ont un grand nombre d'utilisateurs, s'avèrent d'un rapport coût par utilisateur très intéressant tandis que les cellules actives éclectiques, avec un nombre limité de bénéficiaires sont relativement chères.

En francs		
Type de cellule	Coût moyen total de la cellule	Coût moyen par utilisateur
Bureau	140 000	5 900
Minimum obligatoire	340 000	7 600
Active priorité emploi	620 000	13 500
Active éclectique	490 000	13 700
Libre service	940 000	16 800
Moyenne toutes cellules	480 000	11 400

Source : CRÉDOC, Enquêtes Cellules de reclassement 1995

Les différences de moyens observées entre les cellules «bureaux», les moins coûteuses, et les cellules «libre-service», les plus coûteuses, restent très importantes puisque les premières reviennent presque trois fois moins cher que les secondes. Au total, les cellules les plus chères sont cependant aussi celles qui offrent le plus de possibilités à leur utilisateurs ; ce sont celles qui s'adressent aux bénéficiaires le moins en difficulté.

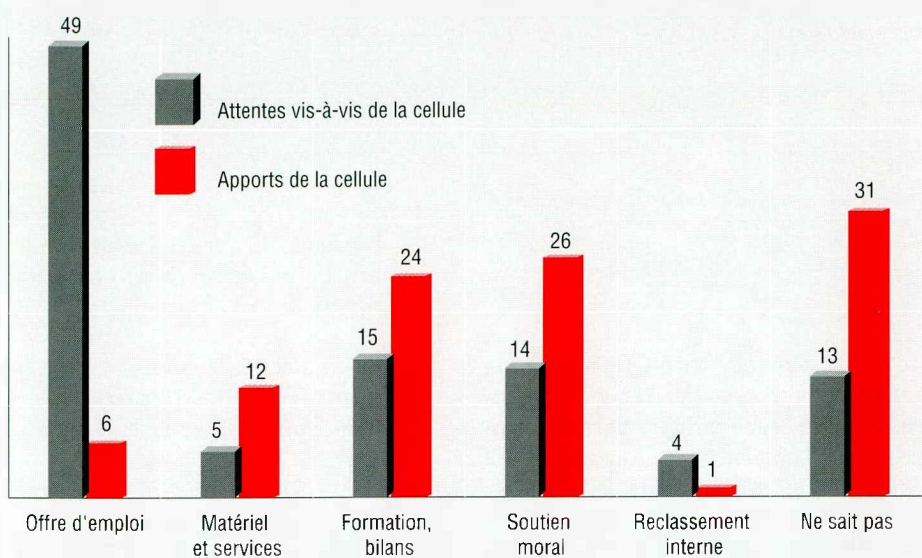
Toutes les cellules ne se ressemblent pas comme le montre l'enquête du CRÉDOC auprès de 91 d'entre elles réparties dans 28 départements. Elles diffèrent par leurs moyens, l'intensité de leurs actions, mais également par leur philosophie.

Petites, mal équipées, aux horaires d'ouverture limités, certaines cellules, peu nombreuses (13 sur 91) s'apparentent davantage à de simples bureaux. Leurs actions se réduisent le plus souvent aux réunions d'information initiales. Elles ne font que répondre, et encore, aux demandes qui leur sont adressées. Leur très faible coût serait leur seul avantage. Leurs bénéficiaires ont toutes les caractéristiques des publics les plus difficiles à reclasser : ce sont en majorité des femmes, ouvrières non qualifiées et sans diplôme.

Celles qui offrent le minimum obligatoire (21 sur 91) ne répondent pas à une démarche volontariste des entreprises mais se contentent d'une présence peu affirmée. Souvent prises en charge en interne, elles n'offrent que peu de services, et confient la réalisation des bilans de compétence et les formations à des sous-traitants. Si le rapport coût/bénéficiaire est particulièrement performant, on ne peut en dire autant de leur qualité. On les trouve, le plus souvent, dans des entreprises assez grandes et dont les salariés sont des ouvriers ou des employés non qualifiés.

Des attentes souvent déçues

Attentes et apports de la cellule selon les bénéficiaires
en %



Source : CRÉDOC, Enquêtes Cellules de reclassement 1995

D'autres cellules (24 sur 91) ont adopté une stratégie de forte activité avec priorité à l'emploi. Outre les bilans et les formations aux techniques de recherche d'emploi, ces cellules ont développé une forte activité de collecte d'offres d'emploi et d'utilisation des mesures d'aide à l'embauche. Assez fortement équipées, elles ont été mises en place dans de petites entreprises de l'industrie des biens de consommation, souvent à l'occasion de liquidations judiciaires. Ces cellules qui convoquent fréquemment les bénéficiaires ont des coûts élevés, aux limites du gaspillage, selon ces mêmes bénéficiaires.

Les cellules mises en place dans l'industrie des biens d'équipement (21 sur 91) répondent à des démarches volontaristes des entreprises. Elles accueillent des ouvriers qualifiés et assez jeunes. De la recherche d'emploi au soutien individuel, elles mènent des actions sur tous les fronts. Pour leurs responsables, l'aide à la construction d'un projet professionnel est aussi importante que la recherche d'un emploi. Eclectiques et actives, ces cellules sont d'un coût plutôt élevé.

Enfin, certaines cellules de reclassement (8 sur 91) s'apparentent à de véritables libre-service. De grande taille, elles mettent de multiples équipements à la disposition des bénéficiaires qui recherchent eux-mêmes emplois ou formations. D'un coût très élevé, ces cellules sont typiques des

très grandes entreprises. Elles ne concernent qu'un nombre limité de salariés, ouvriers qualifiés formés sur le tas ou cadres. Les cellules les plus petites, le moins actives accueillent les bénéficiaires les moins employables. Les cellules les plus personnalisées et les plus chères sont aussi utilisées par les bénéficiaires les plus qualifiés qui sont en général les plus satisfaits des résultats. Cependant, l'étude spécifique réalisée sur les cellules de Bretagne montre que le facteur financier n'est pas l'unique déterminant de l'intensité d'action des cellules. Alors que le coût moyen par utilisateur d'une cellule était de 11 400 francs pour la France entière, il n'était que de 7 000 francs pour les cellules de Bretagne, sans que cela ne corresponde à une diminution du nombre d'actions.

La vie professionnelle après la cellule

Le passage par une cellule peut-il changer un parcours professionnel après le licenciement ? Les taux de reclassement annoncés par les responsables des cellules sont, dans l'ensemble, largement optimistes par rapport aux situations décrites par les bénéficiaires : alors que ces responsables annoncent un taux moyen de reclassement de 60 % dès la sortie de la cellule, seuls 44 %

des utilisateurs ont effectivement un emploi un an après leur licenciement. De plus, les délais de retour à l'emploi paraissent assez longs. Si 17 % des salariés licenciés retrouvent un emploi immédiatement après leur licenciement, ce taux n'atteint que 52 % dix-huit mois plus tard.

Le taux d'emplois ne rend toutefois pas compte de la réalité du reclassement, celle-ci doit s'apprécier dans la durée des parcours professionnels. En effet, la cellule a aussi pour objectif de favoriser l'accès à un emploi durable. De ce point de vue, les utilisateurs des différentes formes de cellules ne sont pas engagés dans les mêmes parcours.

L'enquête sur les cellules de reclassement

Pour obtenir une évaluation globale des conditions de fonctionnement et des effets des cellules, le CRÉDOC a conduit une série d'enquêtes complémentaires et contradictoires auprès des différents acteurs chargés de la mise en œuvre de cette mesure : bénéficiaires, responsables de cellule, agents de l'Etat.

Le dispositif d'enquêtes comprenait :

- une investigation téléphonique auprès des gestionnaires de la mesure dans 28 Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
- une interrogation téléphonique de 91 responsables de cellules initiées en 1993 dans ces départements ;
- l'interrogation téléphonique d'un échantillon représentatif des bénéficiaires sortis en 1993 des cellules de reclassement. 908 personnes ont été interrogées en fin 1994 sur leur opinion et leur usage de la cellule ainsi que sur leur parcours professionnel depuis leur licenciement.

En 1995, une seconde enquête a été entreprise à la demande de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Bretagne. Elle a porté sur l'ensemble des 31 cellules mises en place en Bretagne en 1993. 360 bénéficiaires ont été interrogés par téléphone.

Des parcours très variés selon les cellules

en %

PARCOURS DEPUIS LE LICENCIEMENT	TYPE DE CELLULE					Moyenne
	Bureau	Minimum obligatoire	Active emploi	Active éclectique	Libre-service	
Emploi immédiat	8	16	13	19	22	16
Accès à l'emploi	8	17	13	11	17	13
Alternance emploi dominant	22	15	15	8	11	12
Alternance non emploi dominant	18	16	22	29	25	21
Non emploi continu	44	36	37	33	25	38

Guide de lecture : 15 % des salariés passés par les cellules «minimum obligatoire» ont eu un parcours d'alternance de périodes d'emploi et de chômage où l'emploi a été plus fréquent que le chômage.

Source : CRÉDOC, Enquêtes Cellules de reclassement 1995

Après la sortie des cellules de type «bureau», fréquentées par les salariés le plus difficilement reclassables, près d'une personne sur deux n'a jamais connu que le chômage. Seules 40 % ont un emploi un an après leur licenciement et ce sont, une fois sur deux, des emplois en intérim ou à contrat à durée déterminée. A l'opposé, 55 % des salariés, le plus souvent des cadres, passés par une cellule de type «libre-service» bénéficient d'un emploi seulement un an après leur licenciement. Ils occupent très souvent des emplois stables.

Les salariés passés par des cellules de type «active-éclectique», souvent des jeunes ouvriers qualifiés, se retrouvent souvent en contrat à durée déterminée après une étape en convention de conversion.

Si les emplois obtenus par les cellules de type «active et priorité à l'emploi» sont au total plus nombreux, il s'agit souvent d'emplois précaires : intérim, contrats aidés, etc. trouvés le plus souvent pour des ouvriers formés sur le tas.

Enfin, le fait d'avoir eu recours à une cellule offrant le «minimum obligatoire» ne semble pas avoir d'effets spécifiques sur la situation professionnelle ultérieure des utilisateurs, essentiellement des employés et des ouvriers non qualifiés. Leurs parcours ressemblent aux parcours moyens, l'accès à l'emploi se faisant avec le temps.

Une aide modeste au reclassement

Certaines cellules, lorsqu'elles ne se limitent pas à l'ouverture d'un simple bureau, peuvent être bien utilisées et favoriser la présence de périodes d'emploi dans des parcours instables. Lorsque l'on sait le

handicap que constitue une période longue de chômage dans un parcours professionnel, la cellule peut proposer des opportunités d'emploi ou de formation dont la fragilité, pour réelle qu'elle soit, est préférable à un basculement dans le non-emploi définitif. Il arrive aussi que le passage par une cellule permette à des salariés licenciés de reconsidérer leur parcours professionnel et de mettre à profit cette rupture pour redéfinir un projet professionnel. Les cellules les plus actives, qu'elles aient choisi de proposer de multiples actions ou de se centrer sur l'emploi ont incontestablement un rôle plus positif que les autres. Cette efficacité est reconnue par certains bénéficiaires. 20 % de ceux qui ont un emploi six mois après leur licenciement estiment qu'ils ne l'auraient pas obtenu sans l'aide de la cellule.

Cette étude confirme que les chances de reclassement sont d'abord liées aux caractéristiques personnelles du salarié licencié : âge, sexe, niveau de formation. Elles dépendent également de son passé professionnel et du type d'entreprise dans laquelle il a travaillé. Les conditions du licenciement et le contenu du plan social, dont la cellule n'est qu'un élément, s'ajoutent à ces facteurs. Leur influence propre semble modeste. ■

3615-3616 CRÉDOC
(1,29 F la min.)

Consultez les principaux chiffres des enquêtes du CRÉDOC sur les opinions, les modes de vie, les politiques sociales et la consommation des Français.

Consultez le catalogue de nos publications.

Abonnez-vous à
Consommation et Modes de Vie

Pour en savoir plus

• « Les cellules de reclassement en Bretagne », A.-L. Aucouturier, CRÉDOC, *Collection des Rapports*, n° 169, janvier 1996.

• « Les cellules de reclassement, à quoi servent-elles ? », A.-L. Aucouturier, H. Bertrand, N. Vermel, *Cahier Travail et Emploi*, la Documentation Française, décembre 1995.

• « Les cellules de reclassement : rôle et trajectoires professionnelles de leur bénéficiaires », *Premières Synthèses*, DARES n° 115, 20 octobre 1995.

• « Les mesures d'accompagnement des restructurations en 1994 », R. Baklavatsalou et D. Dauby, *Premières Synthèses*, DARES n° 111, 29 août 1995.

CRÉDOC

Consommation et Modes de Vie

Publication du Centre de recherche
pour l'étude et l'observation
des conditions de vie
(CRÉDOC)

Directeur de la publication :

Robert Rochefort

Rédacteur en chef : Yvon Rendu

Relations publiques : Brigitte Ezvan

142, rue du Chevaleret, 75013 Paris

Tél. : (1) 40 77 85 01

Diffusion par abonnement uniquement

200 francs par an

Environ 10 numéros

Commission paritaire n° 2193

AD/PC/DC