

P PREMIÈRES SYNTHÈSES

LES CELLULES DE RECLASSEMENT : RÔLE ET TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DE LEURS BÉNÉFICIAIRES

Les cellules de reclassement, qui ont pour mission d'aider au reclassement des salariés licenciés pour motif économique dans le cadre d'un plan social, recouvrent des structures très variées : du simple bureau où peu de prestations sont proposées aux bénéficiaires, aux cellules où les prestations proposées sont nombreuses et s'adressent à des bénéficiaires très autonomes.

Les trajectoires professionnelles des bénéficiaires, à l'issue de leur passage dans ces cellules, restent marquées par le chômage. Des situations extrêmement variées existent toutefois : emploi obtenu immédiatement après le licenciement, alternances de périodes de chômage et d'emploi, accès à un emploi stable et durable. Passer par tel ou tel type de cellule ne semble pas modifier de manière fondamentale les perspectives individuelles d'emploi ou de chômage. Par contre, certains types de cellules permettent d'améliorer des parcours instables et peuvent éviter une exclusion immédiate, à long terme, de leurs bénéficiaires du marché du travail.

Le rôle de la cellule de reclassement sur le marché local du travail devrait être accentué : elles peuvent en effet jouer un rôle utile en révélant une offre d'emploi souvent peu visible ou cachée. L'utilisation des compétences acquises par leurs animateurs devrait être mieux exploitée au niveau des modes de gestions de la main-d'oeuvre des entreprises.



Les missions des cellules de reclassement

La cellule de reclassement est une structure créée à l'initiative des entreprises confrontées à un plan social. Elle a pour mission d'accueillir les salariés menacés de licenciement, d'évaluer leurs situations professionnelles, leurs qualifications, de les orienter, de les conseiller et de les aider dans leurs démarches de reclassement. Le dispositif concerne les entreprises de moins de 2 000 salariés qui n'appartiennent pas à des sociétés d'importance nationale ; il peut concerner une ou plusieurs entreprises (cellules inter-entreprises). La cellule doit notamment s'appuyer sur son réseau professionnel pour prospecter des offres d'emploi. L'aide de l'État prend la forme d'une participation aux frais de fonctionnement directs de la cellule (locaux et équipement, personnel, rémunération d'un cabinet de consultant...), pendant une durée maximale d'un an, financée par le Fonds National de l'Emploi. Cette participation ne peut dépasser 50 % des dépenses engagées. Elle peut toutefois aller jusqu'à 75 % dans le cas de cellule inter-entreprises. Elle est, au maximum, de 7 000 Francs par bénéficiaire effectif de la cellule.

Le nombre de nouveaux bénéficiaires de ce dispositif a fortement augmenté depuis sa mise en place : 2 000 en 1990, environ 7 000 en 1991 et 1992, près de 13 000 en 1993 et de 22 000 en 1994. Ces bénéficiaires sont majoritairement des hommes, d'âges intermédiaires (30 - 49 ans), et ouvriers. La part des personnes reclassées à l'issue du dispositif en contrat à durée indéterminée, à durée déterminée, en intérim ou qui ont créé leur propre

entreprise a varié sur la période entre 46 % et 39 % (1).

Ce dispositif est fortement articulé avec les autres mesures d'accompagnement des restructurations sollicitées lors des plans sociaux, et en particulier les conventions de conversion. L'obligation, instituée en 1993 (2), d'inclure dans les plans sociaux des mesures d'aide au reclassement des salariés a fortement contribué à la promotion du dispositif.

En 1994, un programme d'études a été engagé par la DARES afin de mieux connaître les modalités de fonctionnement des cellules de reclassement et les parcours professionnels ultérieurs de leurs bénéficiaires. Une étude monographique, réalisée au premier trimestre 1994, décrit la diversité des modes de fonctionnement et les critères d'évaluation possibles des cellules de reclassement (encadré 1). Cette étude a été suivie d'enquêtes visant à fournir des informations quantitatives sur le fonctionnement des cellules et à évaluer les effets du dispositif en termes de reclassement (encadré 2). Ce sont les résultats de ces deux approches qui sont ici présentés.

Des petites structures aux moyens variables, accueillant principalement des ouvriers

Les 91 cellules de reclassement étudiées par l'enquête du CREDOC ont été mises en place à l'occasion de plans sociaux d'ampleur limitée dans des entreprises de taille moyenne : la moitié des plans concernaient moins de 50 personnes, dans des établissements dont la moitié employaient moins de 150 personnes. Ces plans sociaux accompagnaient des restructurations liées le plus souvent à une diminution d'activité (c'est le cas pour 54 cellules), et parfois à une fermeture d'établissement ou d'entreprise. Les salariés concernés étaient en majo-

rité des ouvriers de l'industrie, à l'ancienneté parfois importante - 40 % avaient plus de 15 ans d'ancienneté au moment de leur licenciement - et à la carrière assez stable. Dans ce contexte, les licenciements sont en général mal vécus, près de la moitié des salariés les jugeant injustifiés.

La cellule se met en général en place au début de la mise en oeuvre du plan social. Seules 7 cellules sur les 91 analysées ont été créées avant et ont ainsi eu la possibilité de participer à sa préparation. L'animation en est généralement confiée à un cabinet de consultants extérieur à l'entreprise, souvent un professionnel de la cellule de reclassement choisi pour sa réputation ou sa proximité de l'entreprise. 13 cellules ont cependant été gérées entièrement «en interne» par l'entreprise. Leurs locaux sont situés dans l'entreprise ou dans un lieu proche : 43 cellules étaient situées dans l'entreprise; seule une dizaine se trouvait à plus de 10 kilomètres.

La plupart des cellules sont mises en place pour une période de six mois et pour moins de 50 bénéficiaires. Elles emploient dans la plupart des cas moins de cinq personnes, la configuration la plus courante étant une organisation à deux ou trois personnes : un directeur et/ou une secrétaire et un animateur-conseiller-prospecteur. Elles disposent en général d'un téléphone, d'une photocopieuse, d'un minitel en libre service pour les bénéficiaires. 35 cellules ont en outre mis un ordinateur à disposition des utilisateurs.

En dehors de ces points communs, les conditions de mises en place et de fonctionnement des cellules peuvent être très différentes. Ainsi, la part des effectifs de l'établissement concernés par la cellule peut varier de 1% à 100 %, et est en moyenne de 40 %. Le budget de la cellule est aussi susceptible de grandes variations : le coût total par

(1) - Cf. «Les mesures d'accompagnement des restructurations en 1994», *Premières Synthèses n°111*, 29 août 1995, MTDSP-DARES.

(2) - Loi DMOS n°93-121 du 27 janvier 1993, article 60.

bénéficiaire pour l'entreprise (avant remboursement par l'État) peut aller de 1 000 à 37 000 Francs. Il est en moyenne de 11 000 à 12 000 Francs par bénéficiaire. Il est plus faible lorsque l'animation de la cellule a été prise en charge en interne par l'entreprise.

Certaines cellules sont peu fréquentées par leurs bénéficiaires

Environ un quart des bénéficiaires interrogés ont de fait peu fréquenté la cellule. Cela peut s'expliquer par un éloignement géographique parfois important de la cellule, lorsque celle-ci est située dans les locaux d'un cabinet de consultants, mais surtout par le fait que certaines cellules sont moins faciles d'accès que d'autres : les horaires d'ouverture, la possibilité de s'y rendre sans convocation ni rendez-vous, la présence d'équipements ou de documents en libre accès déterminent fortement la fréquentation d'une cellule. Près de la moitié des bénéficiaires ont cependant fréquenté très régulièrement leur cellule et ont utilisé tous ses équipements et services.

L'action des cellules : de l'information à l'offre d'emploi

La première intervention de la cellule consiste à informer les bénéficiaires sur les mesures du plan social, et en particulier sur les conventions de conversion. Cette mission d'information est en général relativement ponctuelle, et souvent limitée à la promotion des mesures du plan social. Ainsi, environ 80 des 91 cellules interrogées ont informé leurs utilisateurs sur l'aide à la mobilité, l'allocation temporaire

dégressive qui permet de compenser une éventuelle diminution de salaire, les primes ou mises à disposition possibles pour les éventuels employeurs, les aides à la création d'entreprise. L'action de la cellule peut se prolonger par la préparation des projets de formation des bénéficiaires ainsi que par la promotion, auprès des entreprises susceptibles d'être intéressées, des mesures d'aide à l'embauche des bénéficiaires (mises à disposition, primes à l'embauche...). Ces dernières formes d'intervention n'ont cependant été mises en oeuvre que par une minorité de cellules.

Bilans de compétences et formation aux techniques de recherche d'emploi sont systématiquement proposés

L'évaluation des situations professionnelles des bénéficiaires passe dans presque toutes les cellules par la réalisation de bilans «de compétences» (3) ou «professionnels». Ils sont en général encadrés par le personnel de la cellule mais peuvent éventuellement être sous-traités, en particulier dans le cas des cellules internes. De même, des formations aux techniques de recherche d'emploi (FTRE) sont dispensées dans la totalité des cellules étudiées, pour aider aux démarches de reclassement. Ces deux actions forment le socle minimal des actions que tous les responsables de cellule déclarent avoir mises en oeuvre. Les salariés licenciés utilisateurs de cellules n'ont cependant pas toujours le sentiment d'avoir bénéficié de ces services, soit qu'ils ne les ont pas identifiés dans les contacts divers qu'ils ont eus avec la cellule, soit que l'ayant peu fréquentée, ils n'aient pas été considérés comme utilisateurs par les responsables.

Un investissement variable dans la collecte d'offres d'emploi

Les cellules participent toujours à la collecte et à la transmission d'offres d'emploi mais à des degrés

divers. Cette collecte peut se limiter à un recensement ponctuel des petites annonces ; elle passe fréquemment par le développement de relations avec l'ANPE, avec un réseau d'entreprises susceptibles d'embaucher, avec d'autres cellules... Dans 72 des 91 cellules analysées, au moins une personne est affectée à mi-temps à cette mission. Selon les cellules, les responsables disent avoir collecté entre une et plus d'une vingtaine d'offres d'emploi par bénéficiaire de la cellule. Le cas le plus courant est la transmission d'une à trois offres à chaque bénéficiaire. Là encore, des contradictions peuvent apparaître entre le discours des responsables et celui des bénéficiaires, qui ne sont que 52 % à considérer que la cellule leur a réellement transmis des offres d'emploi. La responsabilité de la découverte d'une offre est en effet difficile à établir, dans un contexte où l'objectif est une aide globale aux démarches de reclassement. Un petit nombre de cellules a, par ailleurs, effectivement relativement peu collecté d'offres. Dans les cellules où des offres d'emploi ont été proposées aux bénéficiaires, la définition d'une offre «acceptable» a pu donner lieu à désaccords au sujet de la distance ou de la qualification de l'emploi proposé.

En général, chaque bénéficiaire a fait l'objet d'un suivi individuel par un conseiller, 40 % des bénéficiaires pouvaient simplement passer à la cellule, tandis que 50 % ne rencontraient leur conseiller que sur rendez-vous ou sur convocation. En général, ce suivi a duré tant que la cellule a fonctionné et que le bénéficiaire n'était pas considéré comme reclassé. Une minorité de cellules a continué à suivre ses bénéficiaires après leur reclassement, voire après la fermeture de la cellule.

Cinq types d'intervention ; du «bureau» au «libre-service»

Parmi les 91 cellules interrogées, cinq groupes de cellules ont pu être distingués en fonction des actions qu'elles ont engagées. Chaque caté-

(3) - L'étude monographique a montré que ce terme renvoie à des actions très différentes selon les cellules : du simple questionnaire rempli au cours d'une réunion plénière au véritable bilan réalisé en face à face avec un consultant.

gorie a en outre été étudiée du point de vue des caractéristiques (sexe, âge et qualification) de leurs bénéficiaires, et de leur fréquentation de la cellule.

Le premier type regroupe 13 cellules qui sont plutôt comparables à un simple «bureau». Ce sont en effet de toutes petites cellules, peu équipées, aux horaires d'ouverture limités et ... au fonctionnement très peu coûteux. Peu d'actions y ont été entreprises, et seuls les utilisateurs qui se sont manifesté auprès d'elles en ont bénéficié. Leurs bénéficiaires ont toutes les caractéristiques des publics les plus difficiles à reclasser : ce sont en majorité des femmes, ouvrières non qualifiées, sans diplôme. Leur relation à la cellule s'est très souvent limitée à la séance d'information initiale.

Le deuxième type regroupe 21 cellules qu'on peut qualifier de «minimales obligatoires». Leur mise en place répond en effet plus à une obligation qu'à une démarche volontariste de la part de l'entreprise. Leur «philosophie» de fonctionnement est en outre peu affirmée. Leur animation est en général prise en charge en interne, ce qui permet un faible coût pour un nombre élevé de bénéficiaires, auxquels elles offrent relativement peu de services. Elles ont cependant confié à un sous-traitant la réalisation de bilans de compétences et d'une formation aux techniques de recherche d'emploi, et entretiennent des relations avec la DDTEFP, l'ANPE et les autres organismes. Leurs bénéficiaires sont plutôt des hommes, ouvriers non qualifiés ou employés, d'un niveau d'études assez faible. Beaucoup n'y sont allés qu'une ou deux fois et ont peu utilisé, voire eu connaissance, des services et équipements de la cellule.

Le troisième type est constitué de 24 cellules «actives avec priorité à

(4) - Ainsi dénommés par les responsables de ces cellules qui comptent beaucoup de bénéficiaires adhérents à des conventions de conversion.

l'emploi». Elles ont été mises en place dans un contexte particulièrement difficile de liquidation judiciaire ou de fermeture d'établissement, sans rencontrer toutefois d'opposition particulière. Outre les bilans et formations aux techniques de recherche d'emploi, réalisés comme dans la plupart des cellules, elles ont surtout insisté sur la collecte d'offres d'emploi et l'utilisation des mesures d'aide à l'embauche destinées aux entreprises. Cette insistance sur l'emploi se traduit aussi par un équipement important, bien que pas toujours disponible en libre service. Mises en place majoritairement dans de petites entreprises, leur coût paraît élevé, ce qui a pu parfois être jugé par les bénéficiaires comme un «gaspillage». Ces cellules, en convoquant régulièrement leurs bénéficiaires, mènent leurs actions de façon très systématique.

Le quatrième type regroupe 21 autres cellules qui peuvent être appelées «actives éclectiques». Ces cellules de grande dimension répondent à une démarche très volontariste de la part de l'entreprise, mais parfois mal acceptée par les salariés menacés de licenciement ou leurs représentants. Elles ont mené des actions sur tous les fronts : bilans, formations aux techniques de recherche d'emploi, collecte d'offres d'emploi, suivi individuel, promotion des mesures d'aide au reclassement et de la convention de conversion en particulier... Leurs responsables mettent en avant l'importance de la définition du projet professionnel, du soutien moral et de la motivation plus que de l'accès direct à l'emploi. De coût relativement élevé, elles ont fonctionné pour un petit nombre d'«adhérents» (4), ouvriers qualifiés, assez jeunes et souvent possesseurs de diplôme. En accord avec la «philosophie» du responsable, ces bénéficiaires attendaient de la cellule autant un soutien moral et des formations que des offres d'emploi. Ils

y sont donc allés plusieurs fois, surtout pour se faire aider dans leur recherche d'emploi et rencontrer un conseiller.

Se différencie enfin un petit groupe de 8 cellules de grande taille qui peuvent être comparées à des «libres-services». Elles laissent en effet le soin à leurs bénéficiaires de rechercher eux-mêmes offres d'emploi et formations en mettant à leur disposition équipements et informations. De coût élevé, cette configuration est typique de très grandes entreprises mais n'y concerne qu'un nombre limité de salariés menacés de licenciement, cadres ou techniciens en général. Ces hommes diplômés ont bien utilisé les équipements mis à leur disposition et ont pu choisir, parmi les offres d'emploi proposées, celles qui leur convenaient.

Les parcours professionnels des bénéficiaires depuis leur licenciement

L'objectif général des cellules est d'aider au reclassement et donc d'améliorer les parcours professionnels des salariés après un licenciement économique. Or, l'observation de ces parcours fait apparaître des trajectoires professionnelles extrêmement variées : de l'emploi immédiatement retrouvé à l'entrée au chômage pour une longue durée, toutes les successions de périodes d'emploi plus ou moins stables et satisfaisants et de périodes de chômage sont représentées.

Globalement, la proportion de bénéficiaires de cellules ayant un emploi quel qu'il soit passe de 17 % un mois après le licenciement à 52 % dix-huit mois plus tard (tableau 1). Corrélativement la proportion de chômeurs diminue régulièrement. Cependant, la moitié des bénéficiaires recherchent encore un emploi un an après leur licenciement. La proportion de personnes en stage est maximale entre 1 et

Tableau 1
Situations professionnelles des bénéficiaires de cellules de reclassement

En pourcentage

Situation professionnelle	Nombre de mois après licenciement					
	1 mois	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois	18 mois
Emploi	17	22	31	39	44	52
<i>Dont :</i>						
<i>Contrat à durée indéterminée</i>	12,0	15,5	21,5	26,0	29,0	34,0
<i>Contrat à durée déterminée</i>	1,5	2,0	4,5	6,0	9,0	9,5
<i>Intérim, vacations</i>	1,5	2,5	3,0	5,0	4,0	6,0
<i>Création d'entreprise</i>	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	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	100	100	100	100	100	100

Lecture : un mois après leur licenciement, 17 % des bénéficiaires de cellules de reclassement sont en emploi.

Source : CREDOC-enquête cellules de reclassement-1995.

6 mois après le licenciement. Elle diminue ensuite nettement. La proportion de bénéficiaires en convention de conversion est importante juste après les licenciements (35 % des bénéficiaires sont en convention de conversion un mois après leur licenciement). Les trois quarts des adhérents à une convention de conversion sont alors à la recherche d'un emploi tandis que les autres sont en stage. Le nombre de personnes en convention de conversion décroît ensuite rapidement avec la fin des contacts avec les cellules.

De leur côté, les emplois obtenus juste après le licenciement sont en très grande partie des contrats à durée indéterminée, à temps plein et non aidés. Un sur six peut être considéré comme un reclassement interne puisque cet emploi se situe dans la même entreprise que celle qui licenciait. C'est cependant l'augmentation du nombre de personnes en contrat à durée déterminée qui participe le plus fortement à l'évolution des taux d'emploi au cours des mois suivants. Un an et demi après les licenciements, un emploi sur cinq est à durée déterminée. Les contrats de type intérim, vacation... représentent une part stable des emplois obtenus (environ un sur dix). La proportion d'emplois à temps partiel est relativement faible : un bénéficiaire sur dix en emploi dix-huit mois après son licen-

ciement est à temps partiel. Les emplois aidés sont plus rares encore, et interviennent tardivement après le licenciement, comme un dernier recours après une période de chômage de longue durée.

Quel que soit leur statut d'embauche, près du quart des bénéficiaires en emploi n'en sont toutefois pas satisfaits et déclarent être à la recherche d'un autre emploi, souvent parce qu'ils ne se satisfont pas des horaires de travail, de la rémunération, de l'intérêt ou de la qualification du poste qui leur a été proposé.

Du retour immédiat à l'emploi à l'entrée au chômage pour une longue durée

Les parcours professionnels des bénéficiaires de cellules depuis leur licenciement sont plus ou moins proches de l'emploi (graphique 1).

Le parcours le plus fréquemment emprunté par les bénéficiaires de cellules est une trajectoire de «non emploi continu» : 38% des utilisateurs ne sont en emploi à aucune des dates considérées depuis leur licenciement.

A l'opposé, 16 % des bénéficiaires sont en emploi moins de trois mois après leur licenciement et conservent un emploi sur toute la pé-

riode considérée. Les bénéficiaires qui ont suivi ces trajectoires d'«emploi immédiat» sont, en outre, dès le départ, et tout au long de la période, majoritairement en contrat à durée indéterminée à temps plein et ont bénéficié, un peu plus souvent que la moyenne, d'un reclassement interne.

13 % des bénéficiaires trouvent un emploi entre 4 et 9 mois après leur licenciement et le conservent jusqu'à la fin de la période. Ils suivent ainsi ce qu'on peut appeler une trajectoire d'«accès à l'emploi». Les emplois finalement occupés prennent le plus souvent la forme de contrats à durée indéterminée.

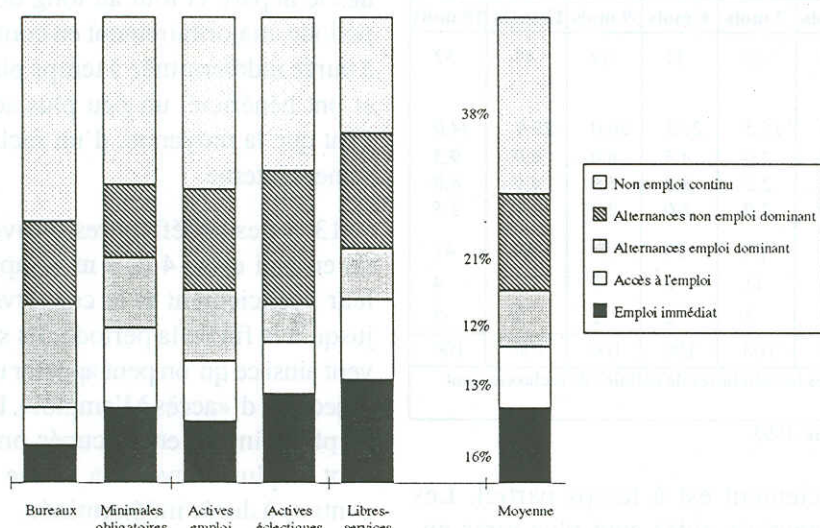
12 % des bénéficiaires ont connu depuis leur licenciement une alternance de périodes d'emploi et de chômage où l'emploi a été dominant. Certains de ces parcours peuvent être considérés comme un «accès à l'emploi» plus tardif, par exemple sous forme de reclassement interne. Les contrats à durée déterminée et l'intérim forment toutefois une part importante de l'emploi.

Enfin, 21 % des bénéficiaires ne sont dans aucun des cas précédents : leur point commun est d'avoir suivi des trajectoires d'alternance où le chômage est plus fréquent que l'emploi. Les emplois occupés sont en majorité des emplois sur contrat à durée déterminée ou par intérim. Les emplois à temps partiel sont nombreux et la part de ceux qui sont jugés insatisfaisants est importante.

Ces informations sur le parcours des salariés éclairent cependant peu sur le rôle spécifique de la cellule. Selon les bénéficiaires, un emploi obtenu sur sept faisait suite à une offre de la cellule. C'est six mois après les licenciements que la proportion des emplois obtenus suite à une offre de la cellule est la plus importante (environ un sur cinq).

Les cellules «minimales obligatoires» semblent avoir eu peu d'effet sur la situation professionnelle

Graphique 1
Types de trajectoires professionnelles des bénéficiaires
de cellules de reclassement



Source : CREDOC-enquête cellules de reclassement-1995.

Lecture : 38 % des bénéficiaires de cellules de reclassement ont suivi depuis leur licenciement un parcours professionnel de chômage ininterrompu. Les bénéficiaires de cellules «bureaux» sont plus nombreux dans ce cas et ceux de cellules «libres-services» moins nombreux.

ultérieure de leurs bénéficiaires, dont les parcours ressemblent au parcours moyen (graphique 1), l'accès à l'emploi se faisant avec le temps. La proportion de personnes ayant un emploi passe cependant de 17 % un mois après les licenciements à 51 % un an plus tard.

Les bénéficiaires de cellules «actives éclectiques» jugent assez positivement leur impact. Ces cellules leur ont en particulier permis d'accéder, d'abord à des stages par le biais des conventions de conversion puis assez massivement à des contrats à durée déterminée. Un mois après les licenciements, 13 % seulement de ces bénéficiaires ont un emploi, un an plus tard, ils sont 45 %. Leurs trajectoires professionnelles depuis les licenciements sont surtout constituées d'alternance de périodes de chômage et d'emploi sur contrat à durée déterminée.

Les emplois obtenus suite à des offres de cellules «actives avec priorité à l'emploi» sont nombreux mais leurs bénéficiaires attribuent peu de rôle à ces cellules pour leur reclassement. L'intérim est fortement pré-

sent dans les emplois offerts, ainsi que les mesures d'aide à l'embauche, qui constituent le vecteur d'action essentiel de ce type de cellules.

Bien qu'ils aient plus souvent que les autres refusé des offres proposées par la cellule, les bénéficiaires de cellules «libres-services» leur attribuent un fort impact sur leur situation. Après un fréquent passage en stage, ce sont les bénéficiaires qui obtiennent le plus souvent un emploi, et surtout un contrat à durée indéterminée : un an après les licenciements, 55% de ces bénéficiaires ont un emploi.

Quant aux bénéficiaires de cellules «bureaux», ils sont, un an plus tard, environ 41% à avoir un emploi et ce sont une fois sur deux des contrats à durée déterminée ou une mission d'intérim. En outre, près d'un bénéficiaire sur deux n'a pas quitté le chômage depuis son licenciement.

L'influence spécifique des cellules

Les forts niveaux d'emploi atteints par les bénéficiaires de cellu-

les «libres-services» peuvent cependant être autant le résultat de leur niveau élevé de qualification que de l'action propre de ces cellules. L'étude, «toutes choses égales par ailleurs», de l'effet de chacune des caractéristiques (individuelles, d'entreprise, de type de cellule) d'un bénéficiaire sur le type de trajectoire qu'il a suivi permet de préciser leur impact (encadré 2).

Globalement, c'est le fait d'avoir ou non connu dans le passé une période sans travail qui influe le plus sur les perspectives professionnelles des salariés licenciés : les interruptions de carrière diminuent fortement les chances de retrouver immédiatement un emploi et augmentent, toutes choses égales par ailleurs, celles de se retrouver en chômage de longue durée (tableau 2). Le rôle de l'âge paraît, par rapport à ce qu'il est habituellement dans ce type d'analyse, relativement limité sauf pour les salariés de plus de 50 ans.

Globalement, l'effet du type de cellule fréquentée sur le type d'évolution professionnelle n'est pas nul. Le passage par certains types de cellules plutôt que d'autres peut permettre de compenser l'effet négatif d'une caractéristique individuelle ou d'entreprise. Leur influence est en effet du même ordre que celle de variables comme le secteur ou l'ancienneté dans l'entreprise.

Les cellules «bureaux» orientent plutôt leurs bénéficiaires vers des trajectoires de chômage ou vers des parcours «instables» et jouent plutôt négativement pour l'accès aux trajectoires d'emploi. Les cellules «minimales obligatoires» permettent plutôt de suivre une trajectoire d'alternance où l'emploi est dominant. Les cellules «actives avec priorité à l'emploi» permettent aussi d'éviter les trajectoires de chômage dominant grâce à leur recherche d'emplois tous azimuts. Quant aux cellules «libres-services», elles font diminuer la probabilité de se retrou-

Tableau 2

Impacts des caractéristiques individuelles sur les probabilités de suivre les trajectoires professionnelles pour les bénéficiaires de cellules de reclassement

Caractéristiques	Trajectoires	Emploi immédiat	Accès emploi	Emploi dominant	Non emploi dominant	Non emploi continu
Sexe	<i>Homme</i>	0	0	0	0	0
	Femme	#	—	—	#	+
Âge	Moins de 30 ans	#	#	#	#	#
	30 à 39 ans	+	#	+	—	#
	<i>40 à 49 ans</i>	0	0	0	0	0
	50 ans et plus	#	#	—	—	+++
Qualification	ONQ	—	#	#	#	+
	<i>OQ</i>	0	0	0	0	0
	Employé	—	#	#	—	++
	Technicien Agent maîtrise	#	#	#	#	+
	Cadre	#	#	#	+	#
Formation	Niveau III	—	#	+	#	#
	Niveau IV	—	#	+	#	++
	<i>Niveau V</i>	0	0	0	0	0
	Niveau VI	—	—	+	#	+
Passé professionnel	<i>Aucune période inactivité</i>	0	0	0	0	0
	Période inactivité	—	—	#	#	++++
Emplois précédents	Moins de 3	+	#	#	#	—
	<i>3 à 5 emplois</i>	0	0	0	0	0
	Plus de 5	#	—	+	++	#
Evolution métier	Toujours même métier	#	#	—	#	+
	<i>Monté en grade</i>	0	0	0	0	0
	Changé métier	#	+	—	#	+
Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 5 ans	+++	—	#	#	—
	<i>5 à 15 ans</i>	0	0	0	0	0
	Plus de 15 ans	#	#	—	#	+
Secteur d'activité de l'entreprise	Agro-alimentaire	#	—	—	++	#
	Biens intermédiaires	—	#	#	#	#
	Biens consommation	#	—	+	#	+
	<i>Biens équipement</i>	0	0	0	0	0
	BGCA	#	#	#	#	#
	Services marchands	#	++	#	—	#
Type de cellule fréquentée	«Minimale obligatoire»	#	#	++	—	#
	<i>«Active éclectique»</i>	0	0	0	0	0
	«Active emploi»	#	#	#	—	#
	«Libre service»	#	#	#	#	—
	«Bureau»	—	—	++	#	++
	Cellule non répondante	#	#	#	—	++

Source : CREDOC-enquête cellules de reclassement-1995.

Avertissement-guide de lecture :

Ce tableau présente les résultats de cinq régressions logistiques effectuées sur les probabilités d'appartenance à chacune des classes de trajectoires professionnelles (encadré 2). Il permet de mesurer l'effet (ou l'impact) du changement d'une caractéristique sur la probabilité de suivre un type de trajectoire, les effets des autres variables étant neutralisés. Ainsi, un bénéficiaire ouvrier non qualifié (ONQ) a-t-il, toutes choses égales par ailleurs, moins de chances de suivre une trajectoire de type «emploi immédiat» qu'un ouvrier qualifié (OQ) ; ceci n'est pas lié au fait que les ONQ seraient moins diplômés que les OQ puisque l'effet de cette variable a été neutralisé. L'impact de chaque modalité est un effet en comparaison de la modalité de référence, indiquée en gras-italique (OQ dans notre exemple). Leur impact est nul par définition. Les impacts relatifs significativement positifs sont indiqués d'un ou plusieurs «+» selon la force de l'effet. Les impacts relatifs significativement négatifs sont indiqués d'un ou plusieurs «—» selon la force de l'effet. Les modalités qui ne produisent pas d'effet significativement différent de la modalité de référence sont indiquées d'un «#».

Dans ce tableau, n'ont pas été relevées les variables suivantes : l'âge de début de carrière, le poste occupé, les effectifs de l'établissement mettant en place la cellule, la cause des licenciements, car elles ne produisent pas d'effet très significatif sur la probabilité de suivre telle ou telle trajectoire professionnelle.

ver en chômage continu, et se distinguent, pour le reste, peu des résultats obtenus par les cellules «actives éclectiques».

Au total, on peut penser que si un salarié menacé de licenciement avait, dans le même contexte, bénéficié d'une cellule différente, son parcours professionnel n'en aurait pas été bouleversé. Certains types de cellules, lorsqu'elles ne se limitent pas à l'ouverture d'un simple «bureau», peuvent toutefois être bien utilisées et favoriser la présence de périodes d'emploi dans les parcours instables, ou éviter à certains de leurs bénéficiaires d'entamer dès leur licenciement une période de chômage de longue durée. De ce point de vue, les cellules les plus actives, qu'elles aient choisi de proposer une vaste gamme d'actions, de se centrer sur l'emploi ou de mettre à disposition de leurs bénéficiaires du matériel et des services en libre-service, ont un rôle incontestablement plus positif que les autres.

Quel impact sur les acteurs et le marché du travail local ?

En dehors de cette influence sur la trajectoire individuelle des salariés, demeure en outre une question : l'activité des cellules a-t-elle d'autres effets sur le comportement des acteurs économiques et sur le fonctionnement local du marché du travail ? L'enquête qualitative montre que cet effet existe, mais qu'il dépend très fortement de la qualité du

fonctionnement local des cellules et de leurs animateurs.

Les cellules jouent tout d'abord un rôle pédagogique : elles aident les personnes à acquérir une plus grande lucidité sur elles-mêmes, à développer une maturité et une autonomie professionnelle plus grande à l'égard du marché du travail et de leur évolution professionnelle ultérieure.

Les consultants des cellules contribuent par ailleurs à rendre visible le marché «caché» du travail au niveau local. En période de fort chômage, c'est-à-dire de déséquilibre important entre offres et demandes d'emploi, les offres d'emploi restent souvent peu visibles, de sorte que cette fonction de «révélation» du marché du travail peut paraître utile, voire indispensable. Plus largement, des cellules à durée de vie plus longue (cellules inter-entreprises), animées par des consultants bien implantés dans le bassin d'emploi, la région, qui font preuve d'une véritable compétence et bénéficient donc de la confiance de certaines professions, peuvent contribuer à ouvrir les marchés professionnels du travail, les rendant ainsi beaucoup plus visibles, plus actifs, plus gérables, mieux articulés entre eux. L'enquête monographique a analysé le fonctionnement d'une telle cellule inter-entreprises, mise en place sous l'impulsion de la DDTEFP concernée, placée sous la responsabilité de l'Union patronale de la métallurgie, et animée par un cabinet local. Cette cellule avait pour mission

de gérer au mieux les reclassements à réaliser dans les entreprises du secteur et du département amenées à réduire leurs effectifs. Cette optique est celle d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines à long terme. Il s'agit toutefois d'un cas particulier : les cellules d'entreprises qui privilégient l'action à court terme ne peuvent jouer ce rôle en profondeur sur le marché du travail.

Les animateurs des cabinets pensent également jouer un rôle, plus modeste mais réel, dans le domaine de la création d'emplois. D'une part en aidant les entreprises à mieux définir leurs besoins, leurs profils d'emploi, ils pourraient accélérer les créations. D'autre part, en aidant les personnes à élaborer des projets solides et viables, ils jouent un rôle d'appui à la création d'entreprise, bien que insuffisamment selon leurs bénéficiaires.

Parmi les pistes d'amélioration possible du fonctionnement du marché du travail local par l'action des cellules, figure en outre la capitalisation de l'expérience accumulée par les cellules, en matière d'analyse de l'«employabilité» de leurs bénéficiaires, à la fois vers les entreprises et vers les organismes de formation.

*Anne-Lise AUCOUTURIER
(CREDOC - CNRS),
Hugues BERTRAND
(Univ. Paris VII - INNOVENCE)*

L'ENQUÊTE MONOGRAPHIQUE DU CABINET INNOVENCE SUR LES CELLULES DE RECLASSEMENT : DES CRITÈRES D'ÉVALUATION MULTIPLES DE L'EFFICACITÉ DES CELLULES

Cette enquête, réalisée au début de l'année 1994, visait à décrire, de la manière la plus large possible, les modalités de fonctionnement des cellules de reclassement et leurs résultats par des entretiens en face à face avec des responsables et cadres des entreprises concernées, les animateurs des cellules, des bénéficiaires reclassés ou non, des responsables d'administration ou d'organismes publics (DDTEFP, ANPE, Equipes techniques de reclassement). Ces résultats ont servi à définir les objectifs de l'enquête quantitative du CREDOC (encadré 2).

Huit cellules de reclassement encore en activité au moment de l'enquête ont été interrogées. L'une d'entre elle était une cellule de reclassement inter-entreprises mise en place dans le secteur de la métallurgie.

Les critères d'évaluation de l'efficacité du fonctionnement des cellules de reclassement diffèrent très sensiblement selon l'organe évaluateur.

Pour les entreprises, il s'agit avant tout d'éviter la démotivation du personnel restant. Il est important que la cellule puisse présenter rapidement de bons résultats, qui serviront à l'information du personnel et des syndicats. Le taux de reclassement, ratio rapportant le nombre de personnes en emploi à l'issue du dispositif à l'ensemble des bénéficiaires de la cellule, est l'indicateur «objectif» privilégié.

Les DDTEFP sont également préoccupées par la rapidité et l'importance du reclassement afin d'éviter une éventuelle cristallisation sociale génératrice de conflits, ou qu'il ne leur soit fait reproche de mal utiliser les fonds publics : le taux de reclassement est, pour elles aussi, un indicateur commode, simple et parlant pour présenter, et justifier, des résultats. Néanmoins, la pérennité de l'emploi de reclassement les préoccupe aussi.

L'évaluation que font les consultants, animateurs des cellules, de leur propre action est beaucoup plus qualitative. Ils voient les «bénéficiaires», d'abord traumatisés, se reconstruire plus ou moins vite, échafauder des projets, essayer de les mener à bien. Un reclassement réussi, ce n'est pas un emploi à tout prix, c'est aussi une personne qui se retrouve elle-même, c'est un projet abouti. Dans certains cabinets, on insiste surtout sur ce processus de maturation de la personne, qui la conduira au succès parce qu'elle saura ce qu'elle veut. Dans d'autres, on met plus l'accent sur la collecte d'emplois, et sur l'aide apportée dans ce sens.

Les critères pour juger de tels résultats sont inévitablement plus complexes. Quantitatifs, ils visent plus à évaluer l'espace de choix ouvert à chaque candidat : on indiquera le nombre d'offres «acceptables» d'emploi par candidat, ou le nombre de mises en relations «efficaces». Qualitatifs, c'est plus un degré de satisfaction ou de maturation qu'ils contribuent à mesurer : la personne cherchera-t-elle de nouveau un emploi dès qu'elle le pourra, a-t-elle acquis la capacité de le faire aisément, sans nouveau traumatisme ?

Les «bénéficiaires» ont inévitablement, eux aussi, une approche beaucoup plus qualitative. Tout d'abord, ils gardent en mémoire le soutien moral reçu au moment du choc, puis l'aide à l'élaboration de leur projet (conseils, bilans de compétences, formation, stage...), enfin l'assistance dans la recherche concrète d'emplois. Le nombre de contacts avec des employeurs, ou d'entretiens obtenus, sont des indicateurs fréquemment cités des résultats de cette recherche. L'appréciation qualitative est beaucoup plus délicate : elle dépend avant tout du jugement, subjectif, que porte la personne sur l'origine de son succès, ou de son échec, selon qu'elle se l'attribue, ou qu'elle l'attribue à la cellule et à son animateur. Ces jugements sont à considérer avec prudence.

Les équipes techniques de reclassement de l'ANPE sont dans une position intermédiaire entre les attentes quantitatives des financeurs (entreprise, DDTEFP), et celles plus qualitatives des acteurs (consultants, bénéficiaires). A ce titre, ils apparaissent comme des bons juges de la qualité des résultats obtenus, tant dans l'action immédiate de terrain qu'ensuite, après la fermeture des cellules.

Les organisations syndicales sont les censeurs les plus sévères de l'action des cellules. Elles sont particulièrement critiques lorsqu'elles voient la cellule fermer, alors que les personnes les plus difficiles à reclasser, les moins réemployables restent à leurs portes et connaissent une deuxième rupture (après la séparation d'avec l'entreprise, la fermeture de la cellule).

Évaluer le résultat de l'action d'une cellule ne peut se réduire à l'observation des taux de reclassement ; c'est aussi prendre la mesure des véritables difficultés rencontrées, de la nature de la population concernée (facilement réemployable ou non), de l'état du bassin d'emploi... Le taux de reclassement est un indicateur trop fruste pour rendre compte de la performance propre de la cellule. Il doit être complété par d'autres éléments d'appréciation, d'autres indicateurs.

LES ENQUÊTES DU CREDOC SUR LES CELLULES DE RECLASSEMENT

Pour obtenir une évaluation globale des actions des cellules et de leurs effets, les points de vue des responsables de cellules et de leurs bénéficiaires ont été considérés tant pour ce qui concerne la description du dispositif et de son fonctionnement que pour l'évaluation des effets des cellules. La méthode retenue consiste à mener des enquêtes à la fois complémentaires et contradictoires auprès des gestionnaires de la mesure en DDTEFP, des responsables des cellules et des bénéficiaires. Ces enquêtes sont complémentaires parce que certaines informations ne peuvent être recueillies qu'auprès de l'un de ces participants (la situation professionnelle actuelle du licencié). Elles sont contradictoires car certaines questions ont été posées à la fois au responsable et aux bénéficiaires de la même cellule. Les informations disponibles au départ pour organiser les enquêtes étaient : le fichier des bénéficiaires de 1993 de la DARES qui comprend 11 123 bénéficiaires de 290 cellules et les fiches descriptives des cellules.

Le dispositif d'enquêtes mis en place comprenait :

- une prise de renseignements téléphonique auprès des gestionnaires de la mesure dans 28 Directions Départementales du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle.

- l'interrogation téléphonique des responsables des 120 cellules initiées en 1993 dans ces départements. Après recherche à partir des coordonnées de l'entreprise, du cabinet de consultants ou de la cellule, 91 personnes qui, dans l'entreprise ou au cabinet de consultants, avaient été responsables du fonctionnement d'une cellule ont répondu fin 1994 sur le fonctionnement et les stratégies de leur cellule, ainsi que sur l'évaluation qu'ils en font.

- l'interrogation téléphonique d'un échantillon représentatif des bénéficiaires sortis en 1993 de cellules de reclassement. 908 personnes sorties en 1993 de ces mêmes 120 cellules ont ainsi été interrogées fin 1994 sur leur utilisation et leur opinion de la cellule, ainsi que sur leur parcours professionnel depuis leur licenciement. La saisie des réponses a été faite directement au moment de l'entretien par l'atelier d'enquête du CREDOC (1).

Deux typologies - des cellules d'une part, des trajectoires professionnelles des bénéficiaires d'autre part - ont été effectuées. C'est à partir du rapprochement des types de trajectoires et de cellules que la procédure d'évaluation du dispositif a été entreprise. Afin de comparer l'effet possible du type de cellule sur le type de trajectoire, on a mis en oeuvre une régression logistique.

L'application d'une régression logistique à l'appartenance d'un bénéficiaire à chacune des classes de trajectoires permet de déterminer si le type de cellule joue ou non un rôle déterminant dans la probabilité de suivre cette trajectoire plutôt qu'une autre en comparaison des variables qui agissent classiquement sur les parcours professionnels. Les variables considérées ici sont l'âge, le sexe, la qualification, le niveau de formation, le passé professionnel (âge de début de carrière, nombre d'emplois précédents, changement de métier, période d'«inactivité», ancienneté dans l'entreprise, formation au poste «sur le tas»), le secteur, la taille de l'entreprise et le fait qu'il s'agisse ou non d'une liquidation judiciaire, et enfin la variable dont l'importance est testée : le type de cellule. L'effet de chaque variable est mesuré par rapport à une modalité de référence. C'est donc toujours un effet relatif. Les différentes modalités de référence choisies constituent un individu de référence. La référence est arbitraire et ne modifie pas les écarts entre impacts, ces écarts seuls ayant un sens. Les effets des différentes variables par rapport à cet individu de référence peuvent être comparés entre eux. Ce sont des effets propres, c'est-à-dire que l'effet des autres modalités est séparé de l'effet de la modalité étudiée. L'analyse se fait donc en comparant l'effet de chaque modalité «toutes choses égales par ailleurs».

Les résultats complets de cette étude seront publiés prochainement dans la collection des Cahiers Travail et Emploi, édités par la Documentation Française.

(1) - La réalisation de ces enquêtes a été rendue possible grâce au travail d'Adeline Héroue, de David Wühl, d'Olivier Dénoue et des 16 autres enquêteurs du CREDOC. Qu'ils soient ici remerciés de la qualité et de l'efficacité de leur travail. Nos remerciements vont aussi aux gestionnaires du dispositif dans les DDTEFP.