



Septembre 2009

DRTEFP de Champagne Ardenne

Evaluation des cellules de reclassement en Champagne Ardenne

Synthèse des résultats de l'évaluation

Pour prévenir les licenciements économiques, en modérer les effets et faciliter le reclassement du personnel concerné, l'Etat a mis en place un ensemble de dispositifs d'accompagnement dont les cellules de reclassement qui constituent des structures de soutien et d'accompagnement pour les salariés victimes de licenciements économiques. Le dispositif de cellules de reclassement a connu un fort développement depuis la loi du 27 janvier 1993 définissant les conditions de mise en œuvre des plans sociaux. Les cellules de reclassement constituent un instrument de suivi des conséquences des mutations économiques et permettent un accompagnement des personnes licenciées pour motif économique. Elles peuvent aussi s'inscrire comme un instrument de mobilité fonctionnelle en lien avec l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 sur « l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ».

La valeur ajoutée des cellules de reclassement est essentiellement attendue sur trois registres:

- Mobilisation rapide du dispositif de reclassement et des mesures favorisant le retour à l'emploi.
- Suivi et accompagnement renforcés.
- Accès aux marchés cachés de l'emploi et propositions d'offres valables d'emploi.

Afin d'apprécier l'impact du dispositif, la DRTEFP de Champagne-Ardenne a lancé fin 2008 une évaluation qui visait deux objectifs principaux :

- **apprécier l'efficacité des cellules de reclassement** en termes de retour à l'emploi, de nature d'emploi retrouvé (type de contrat, identification d'une déqualification éventuelle), la cohérence de ce dispositif avec les autres dispositifs existants et la qualité de la mise en œuvre institutionnelle du dispositif ;
- **élaborer des recommandations** pour améliorer le dispositif à partir des résultats de l'évaluation

L'évaluation repose sur quatre types principaux d'investigation :

- état des lieux des cellules de reclassement en Champagne-Ardenne pour la période 2006-2007 et entretien avec les gestionnaires de ce dispositif en Direction Départementale du travail ;
- 5 études monographiques¹
- Enquête auprès d'adhérents² à des cellules achevées depuis au moins 6 mois, afin de mesurer notamment l'impact des cellules en termes de retour à l'emploi.

Ce document présente une synthèse des résultats de l'évaluation.

¹ Trois cellules mono entreprise et deux cellules interentreprises ont fait l'objet d'une monographie. Leur choix a été effectué selon des critères de répartition géographique selon les départements et les bassins d'emplois, de répartition selon les taux de reclassement durable en fin de cellule, de nombre minimum d'adhérents aux cellules. Cette phase s'est traduite par la conduite de 32 entretiens semi-directifs auprès des services des DDTEFP, Conseil régional, de Pôle emploi, de l'AFPA, des cabinets de reclassement, des représentants syndicaux, de dirigeants d'entreprise, de porteurs de cellules interentreprises.

² Une enquête par sondage a été réalisée en février 2009 auprès de 200 adhérents à une cellule de reclassement de la période d'évaluation. Au total 104 hommes et 96 femmes ont été interrogés. Les données ont été redressées a posteriori selon le sexe et la cellule de reclassement. Les caractéristiques de l'échantillon se sont avérées très proches de la population des adhérents aux cellules sur la période considérée (enquête SEPES) avec des taux de retour à l'emploi durable similaires. De plus, le sondage fut très bien accueilli par les adhérents, limitant considérablement les biais d'enquête.

PRESENTATION PREALABLE DU FONCTIONNEMENT D'UNE CELLULE DE RECLASSEMENT

Composée de salariés de l'entreprise ou d'intervenants extérieurs, la cellule de reclassement permet le suivi des salariés licenciés ou menacés de l'être, à l'exception de ceux qui bénéficient d'une mesure d'âge (préretraite) ou d'un reclassement interne. Elle assure ainsi :

- **l'accueil, l'évaluation, l'orientation et le conseil** des bénéficiaires. La cellule est ainsi chargée : d'accueillir chacun des salariés dont le licenciement économique est envisagé afin d'examiner avec lui sa situation professionnelle, ses attentes et les solutions d'emploi envisageables, de déterminer un parcours de reclassement adapté à chaque salarié et l'accompagner dans ce parcours ;
- la **prospection des offres** d'emploi en s'appuyant notamment sur le réseau des relations de l'entreprise ;
- **l'aide à la recherche d'emploi**. Des ateliers de technique de recherche d'emploi et des préparations à l'entretien d'embauche peuvent ainsi être mis en place.
- la **mise en relation des salariés** avec des employeurs éventuels ;

La durée d'accompagnement des bénéficiaires de la cellule ne peut pas excéder 12 mois. Cette durée peut être modulée selon les publics (seniors, handicapés...) dans la limite de 12 mois. Toutefois, elle peut être prolongée exceptionnellement au maximum de 6 mois lorsque le comité de suivi constate, au terme initial de la cellule, qu'un nombre important de salariés ayant adhéré présente de réelles difficultés de reclassement. Dans ce cas, il est possible de prolonger la durée du suivi de ces personnes et de tenir compte des résultats obtenus au terme de cette prolongation qui ne peut concerner que les personnes prévues initialement dans l'effectif inscrit dans la convention.

L'État participe, après conclusion d'une convention, aux frais de fonctionnement directs de la cellule :

- salaires et frais de formation des membres de la cellule,
- frais de conseil,
- frais de fonctionnement matériel (location de locaux, photocopies, téléphone, télécopies, affranchissement...).

Le taux de participation de l'Etat est établi en fonction notamment :

- des capacités contributives de l'entreprise et des efforts dégagés pour les salariés dont le reclassement paraît le plus difficile ;
- de l'état du bassin d'emploi concerné ;
- de la qualité de la structure mise en place et de son adéquation à l'effectif réellement concerné.

Le montant de la participation maximale du financement par l'Etat des cellules de reclassement entreprise ou interentreprises mises en place dans le cadre de conventions du Fonds National pour l'Emploi (FNE) est fixé à 2.000 euros par bénéficiaire.

Le taux de financement par l'Etat doit être compris entre 0 et 50 % du budget prévisionnel de la cellule (ou 75 % dans le cas des cellules de reclassement interentreprises), dans la limite du plafond de 2 000 euros par bénéficiaire.

L'entreprise peut être exonérée de sa participation, sur la base d'une décision prise par le Préfet après accord du Trésorier-Payeur Général, dès lors qu'elle est dans l'incapacité d'assumer une telle charge ; l'Etat peut alors financer l'intégralité du budget prévisionnel de la cellule, dans la limite du plafond de 2 000 euros par bénéficiaire. L'entreprise reste néanmoins tenue de mettre à la disposition de la cellule tous les moyens nécessaires à son bon fonctionnement (locaux, personnel, équipements).

Pour plus de précisions sur les actions susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des cellules de reclassement, on peut se reporter aux précisions figurant dans la Circulaire DGEFP n°2007-20 du 17 juil let 2007 citée en référence.

1- Des cellules de reclassement qui s'inscrivent dans un contexte industriel local difficile

Une part importante des entreprises concernées par l'évaluation, et toutes celles qui ont fait l'objet d'une monographie (entreprises industrielles), sont des entreprises dont les marques sont reconnues nationalement voire internationalement. Elles étaient ou sont implantées depuis de nombreuses années dans la région (certaines depuis plus d'un siècle). Elles symbolisent l'industrie régionale et ses succès, mais s'inscrivent pour les plus importantes d'entre elles dans des secteurs industriels traditionnels (textile, métallurgie,...) et souvent implantées en milieu rural. Ces constats ne sont pas neutres dans la mesure où d'une part la concurrence des pays à bas coût est forte dans le secteur d'activités de ces entreprises et d'autre part les salariés ont pu développer un attachement fort à leur entreprise alors que les alternatives en matière d'emploi de proximité sont relativement réduites du fait de cette implantation rurale.

De fait, ces entreprises connaissaient des difficultés économiques récurrentes lors de l'élaboration des Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) qui ont conduit à la mise en place de cellules de reclassement. Certaines ont d'ailleurs connu une succession de PSE, voire plusieurs changements de propriétaires, qui peuvent témoigner d'une difficulté à s'adapter au contexte international. La maîtrise de l'outil technique et des circuits de commercialisation restent souvent les principales compétences valorisées par les dirigeants.

Ne serait-ce que d'un strict point de vue des ressources humaines, certaines limites en matière de management laissent penser que face à la concurrence, les entreprises ne disposent pas nécessairement d'une stratégie adaptée : leur main d'œuvre est généralement vieillissante, le management des compétences est quasiment absent (développement des compétences, polyvalence, acquisition de compétences transférables,...) malgré la succession de plans sociaux.

« Il aurait fallu, par rapport aux problématiques qu'ils avaient en termes de compétences particulières, et face à une certaine concurrence, anticiper notamment au niveau de l'employabilité des salariés. Comme c'est malheureusement trop souvent le cas, quand on parle de GPEC on sait que ce n'est jamais effectif dans les entreprises ».

Par ailleurs, dans la grande majorité des cas, les licenciements sont intervenus sur des bassins d'emplois déjà fortement touchés (taux de chômage conséquent, succession de plans sociaux). Les marchés locaux de l'emploi, en particulier industriel, étaient d'ores et déjà peu dynamiques, voire en déclin, lorsque les personnes licenciées se sont mises en quête d'un nouvel emploi. Cela a contribué à accentuer les difficultés de reclassement liées au profil des licenciés. De plus, les emplois disponibles étaient souvent des emplois intérimaires, de courte durée, et les bénéficiaires de cellules de reclassement se trouvaient en outre en concurrence avec des personnes issues de PSE précédents.

« C'est une des dernières entreprises textile à disparaître sur le secteur, il y a 20 ans c'était 25% des salariés du bassin qui travaillaient dans le textile. On était dans une situation où on avait à reclasser des personnes du textile après 2000 personnes qui étaient passés avant eux. Le marché local de l'emploi était défavorable »

2- Un taux de retour à l'emploi élevé à l'issue des cellules de reclassement

D'après l'enquête auprès des adhérents, le **taux de reclassement**³ à l'issue des cellules est de 76% sur la période étudiée. Ce résultat est supérieur à ceux du Contrat de Transition Professionnelle, de la Convention de Reclassement Personnalisé et du droit commun (situations à 12 mois)⁴. En outre, le dispositif fait preuve d'une performance élevée en terme de **taux de reclassement durable** : 47% des bénéficiaires retrouvent, à la sortie de la cellule de reclassement, un CDD de plus de 6 mois ou un CDI (contre 35% au niveau national)⁵ et la durabilité de ces emplois est avérée puisque 42% des bénéficiaires étaient encore en emploi durable plus d'un an après la sortie de cellule.

Par ailleurs, **le reclassement ne se traduit pas par un déclassement**, c'est-à-dire par une perte de qualification ou de statut. Les personnes interrogées se sont d'ailleurs majoritairement déclarées plus satisfaites de l'emploi retrouvé que de leur ancien emploi au regard de l'intérêt du travail, des conditions de travail et du niveau de responsabilité notamment.

Cependant, de fortes inégalités face à l'emploi ont été constatées. Elles sont liées à l'**âge**, les personnes de plus de 50 ans, voire plus de 40 ans rencontrant de plus grandes difficultés à retrouver un emploi, en particulier durable. Elles tiennent également au **statut professionnel** : les ouvriers se reclassent plus difficilement que les professions intermédiaires ou les cadres. Ces inégalités ont tendance à s'accroître dans le temps si l'on compare les résultats en sortie de cellule et au moment de l'enquête (soit 2 à 4 ans après).

3- Un parcours de reclassement adaptable en fonction des besoins et attentes des publics

Les cellules de reclassement obtiennent des résultats, en termes de taux de retour à l'emploi, d'autant plus efficaces qu'elles interviennent dans un contexte industriel difficile et qu'elles accueillent un public à faible employabilité :

- Surreprésentation des ouvriers et des employés (92% de l'échantillon) et forte proportion de personnes titulaires uniquement d'un CAP (40%) et surtout 23% des adhérents sans diplôme.
- Faible mobilité des adhérents (moins de 15 km de leur domicile), notamment au démarrage du dispositif (ce qui explique le faible recours aux aides à la mobilité).
- Population âgée : 71% des adhérents ont plus de 40 ans et 39% ont 50 ans et plus. A cette difficulté s'ajoute une forte ancienneté des adhérents dans leur entreprise.
- Fort attachement des salariés à leur ancienne entreprise, attachement s'accroissant avec l'âge et l'ancienneté des adhérents et accentuant la phase de deuil de l'emploi⁶.

Les actions mises en œuvre par les cellules pour reclasser les salariés dépendent pour partie de la situation initiale des adhérents en matière d'employabilité et de leur posture par rapport à la cellule.

43% des adhérents interrogés étaient confiants quant à la possibilité de retrouver un emploi rapidement à leur entrée dans le dispositif. Cette confiance se traduisait par un sentiment d'autonomie dans la

³ Contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, mission d'intérim, formation de plus de 6 mois

⁴ 56,9% droit commun régional / 59,9% national (UNEDIC), 67,7% CTP Charleville / 72,1% national (SEPES), CRP 39% national (IGAS).

⁵ A titre indicatif, le taux de reclassement durable sur le dispositif CTP est supérieur : 58,3% CTP Charleville / 59,8% CTP national (SEPES).

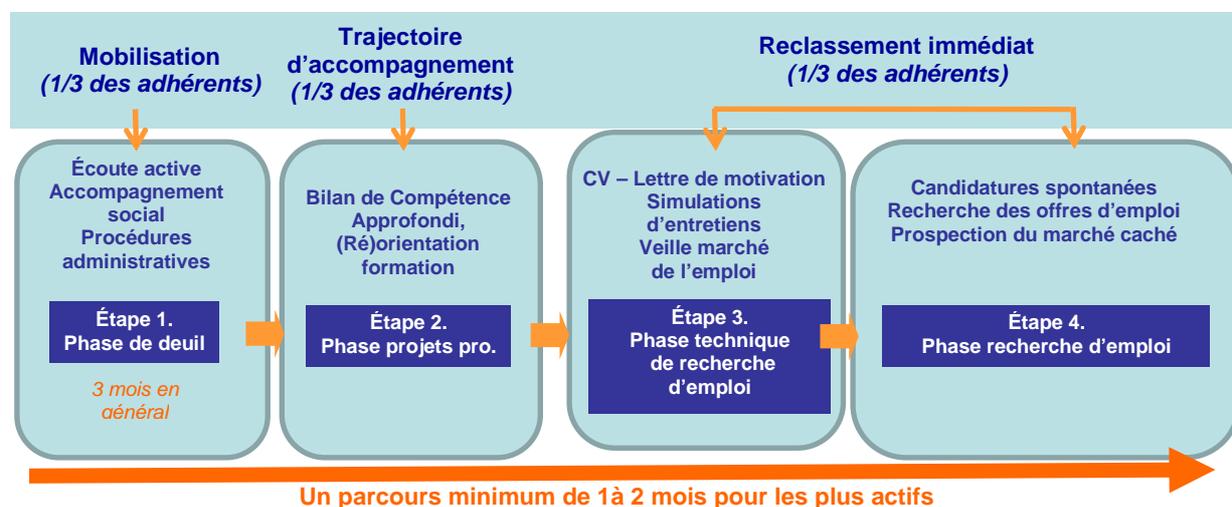
⁶ L'ancienneté et l'attachement impactent négativement l'employabilité des adhérents dans la mesure où ils rencontrent d'autant plus de difficultés à remettre en question leur métier et leur cadre de vie professionnelle, et en conséquence à se projeter dans une autre vie professionnelle.

recherche d'emploi. Cette posture vis-à-vis de l'emploi était moins forte l'âge avançant et chez les femmes. Ce sentiment d'autonomie, associé au souhait de retrouver un emploi le plus vite possible, structurent les attentes à l'égard de la cellule (65% des adhérents attendent prioritairement une aide pour retrouver un emploi) et interrogent du point de vue des adhérents la nécessité de passer par une phase de reconstruction d'un projet professionnel.

Ces constats expliquent pour partie le faible nombre d'adhérents ayant réalisé un bilan de compétences (37%), élaboré un projet professionnel (18%), validé leurs acquis d'expérience (7%) ou une formation (18%)⁷. S'agissant de la formation, il apparaît cependant que 35% des adhérents interrogés n'ont pas eu d'offre de formation alors qu'ils auraient souhaité en avoir une (notamment dans les secteurs transports et logistique, bureautique, BTP). Cela tient notamment :

- ✓ au public : parmi les personnes demandeuses, figurent en partie celles qui ont retrouvé du travail le plus rapidement
- ✓ à différents types de freins : crainte de la mobilité, de la situation d'enseignement, contraintes pratiques (notamment pour les femmes) et financières (mobilité, hébergement), crainte de délai supplémentaire du reclassement

Trois grandes approches de reclassement (cf. schéma ci-dessous) sont à distinguer au sein des cellules : mobilisation, trajectoire d'accompagnement, reclassement immédiat. Ces différentes approches de reclassement s'articulent aux quatre étapes potentielles d'un parcours au sein de la cellule (l'approche Mobilisation implique le suivi des quatre étapes, l'approche Reclassement immédiat n'implique que le suivi de la quatrième étape). Les adhérents s'insèrent dans l'une de ces démarches à la fois suivant leur posture vis-à-vis de leur recherche d'emploi et de leur orientation professionnelle et selon l'appréciation des profils par les consultants.



Ces stratégies expliquent la **mobilisation non systématique des différents outils d'accompagnement par les consultants et la durée variable du travail de reclassement.**

⁷ La relative faiblesse du nombre d'adhérents ayant suivi une formation (18%), malgré des moyens importants, est à mettre en regard du faible nombre d'adhérents s'étant inscrits dans une démarche d'élaboration d'un projet professionnel (18%), des freins à la formation relevés par les interviewés (crainte de la mobilité, crainte de la situation d'enseignement, contraintes pratiques notamment pour les femmes et financières -mobilité, hébergement-, crainte de délai supplémentaire du reclassement), du diagnostic emploi formation des cabinets de reclassement.

4- Une plus value des cellules de reclassement qui réside principalement dans l'accompagnement humain et la disponibilité des conseillers

La plus-value des cellules par rapport aux dispositifs de droit commun réside principalement dans la **capacité d'écoute et d'accompagnement renforcé** des cabinets de reclassement au regard des moyens dont dispose le droit commun (proximité et espace dédié et plus neutre que Pôle emploi, disponibilité, écoute psychologique et levée de freins sociaux) : 45% des adhérents fréquentaient la cellule au moins une fois par semaine (93% au moins une fois par mois) et 20% rencontraient leur conseiller en entretien individuel au moins une fois par semaine (85% au moins une fois par mois).

Les adhérents interrogés soulignent, en outre, le professionnalisme des conseillers (connaissance du marché de l'emploi local, connaissance des univers métier et des secteurs d'activité). La fréquence de fréquentation des cellules et la fréquence des entretiens ont un impact favorable sur le reclassement durable d'après les traitements croisés de l'enquête, et les informations recueillies lors des études monographiques.

Le choix du cabinet en amont constitue ainsi un enjeu majeur pour la performance du dispositif.

En revanche, les adhérents sont assez « nuancés » sur les effets positifs de l'accompagnement mis en œuvre au sein des cellules, tant en termes de :

- ✓ conseils apportés : un adhérent sur deux interrogés considère que la cellule lui a permis d'améliorer sa technique de recherche d'emploi et lui a apporté des conseils utiles pour retrouver un emploi ; un sur trois qu'elle lui a permis de postuler sur de nouveaux types d'emploi.
- ✓ d'offres d'emplois proposées⁸ : 48% des adhérents ne se souviennent pas que la cellule leur ait proposé des offres d'emploi et 46% ne se souviennent pas que la cellule les ait aidés à identifier les emplois auxquels ils pouvaient postuler.

Par ailleurs, la prospection du marché caché, qui doit alimenter la cellule en offres d'emplois, est mise en œuvre de manière variable. Certains cabinets utilisent des fichiers d'entreprises transmis par des chambres consulaires, d'autres les pages jaunes ou leur réseau de connaissance ; certains optent pour une prospection ciblée, d'autres une prospection systématique.

La prospection du marché par les prestataires dépend, en tous cas, largement de l'implantation locale du cabinet (préexistence d'un réseau d'entreprises et d'agences d'intérim, appui sur les autres consultants voire des prospecteurs dédiés, capitalisation des contacts entreprises dans le cadre des prestations Pôle emploi). Cependant, l'impact de ces différents types de prospection reste difficilement mesurable en raison du défaut de reporting des pratiques et de leurs résultats.

⁸ Ces résultats peuvent paraître « décevants » en première lecture, mais restent cependant à lire en tenant compte de ce que les adhérents considèrent être « un accompagnement vers l'emploi », de la posture généralement critique des demandeurs d'emploi à l'égard des dispositifs d'accompagnement (et comparativement à ce qu'ils pourraient dire des dispositifs de droit commun), du taux de reclassement durable observé, du sentiment d'autonomie des adhérents.

5. Une efficacité du système de pilotage et de suivi qui repose sur une collaboration étroite entre acteurs du Service Public de l'Emploi et prestataire

Comme le précise la circulaire du 17 juillet 2007 relative aux conventions de cellules de reclassement, « l'intensité de la coopération entre la cellule et le service public de l'emploi est graduée en fonction du niveau d'implication de l'entreprise, de ses moyens financiers, du nombre de salariés licenciés et de l'impact sur le bassin d'emploi. Elle repose sur un bon système d'échange d'informations au sein du service public de l'emploi et entre le prestataire de la cellule de reclassement et l'agence locale pour l'emploi. L'intensité de la coopération entre la cellule de reclassement et le Service Public de l'Emploi (SPE) est un enjeu autant pour les cellules conventionnées que pour les cellules non conventionnées ».

La collaboration entre les différents acteurs du SPE, de l'entreprise peut intervenir dès la mise en place des cellules. Dans le choix du prestataire de cellule, les institutions représentatives du personnel et la direction d'entreprise ont fréquemment sollicité la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) et/ou le Conseil régional pour leur apporter des conseils. Ces conseils apportés constituent une réelle plus value pour la sélection des prestataires mais ne sont pas systématiques.

Tout au long de la mise en œuvre d'une cellule de reclassement, les acteurs du SPE jouent un rôle important :

- ✓ dans la promotion du dispositif des cellules de reclassement : des réunions collectives d'information auprès des salariés potentiellement concernés sont organisées conjointement par la DDTEFP, Pôle emploi voire l'AFPA. Ce type de réunion co-animée, ayant pour objet de décrire l'action de la cellule, facilite l'articulation entre le dispositif des cellules de reclassement et la CRP notamment et autres dispositifs du SPE en faveur du reclassement. Cependant, ce type de réunion co-animée n'est pas systématique ; il arrive qu'un seul des acteurs du SPE soit présent pour présenter le dispositif.
- ✓ dans le déroulement des cellules de reclassement :
 - l'expertise des partenaires du SPE est mobilisée lors des comités de suivi et de pilotage des cellules pour valider les actions entreprises au sein de la cellule, l'utilisation des différentes enveloppes et débloquer des situations (ex. des places en formation). La plus value de leur présence est indéniable et découle du croisement des regards des différents professionnels et de la mobilisation de leurs réseaux. Cependant, cette présence n'est pas systématique (hormis la DDTEFP). Ce constat interroge les modalités de participation du SPE aux échanges et au suivi de la cellule.
 - Le SPE apporte par ailleurs plus généralement un appui au prestataire en charge de la cellule : en matière d'accompagnement et de construction d'un projet professionnel, le prestataire de la cellule est tenu d'établir des bilans parallèlement à ceux menés par Pôle emploi dans le cadre des prestations du plan d'action personnalisé d'accès à l'emploi pendant le préavis. Des informations peuvent donc être recueillies par ces deux structures et Pôle emploi peut alerter le prestataire sur les difficultés de certains salariés. Les réseaux économiques, quant à eux, sont peu associés à la dynamique de reclassement. Certaines chambres de commerce ont pu transmettre sur demande des fichiers d'entreprise aux cabinets de reclassement, à fin de prospection. Pourtant, compte tenu de leur position et de leur connaissance du tissu économique local, ces réseaux économiques, en particulier les chambres consulaires, pourraient utilement être mobilisés à travers un partenariat formalisé.

Une des faiblesses de la mise en œuvre des cellules de reclassement réside dans le suivi des cellules ; plusieurs interviewés pointent la difficulté à appréhender le travail du cabinet, ce qui peut tenir notamment du fait que la plus-value de l'intervention consiste principalement en l'accompagnement humain (difficile à retranscrire).

En ce qui concerne le financement, le SPE et certaines collectivités locales assurent des prestations et des financements d'actions. Au regard de l'évaluation, il apparaît que les cellules mono entreprises n'ont pas souffert significativement d'un manque de moyens financiers dans la mesure où elles bénéficiaient d'une complémentarité entre plusieurs dispositifs⁹. De leur côté, les cellules interentreprises, n'ont bénéficié essentiellement que des mesures de droit commun et ont souffert ponctuellement d'un manque de financement de formations non prises en charge par le droit commun (notamment remises à niveau et certaines formations qualifiantes). Globalement, les cellules de reclassement ne souffrent pas d'un manque avéré de financement car les différentes aides sont dans l'ensemble assez peu sollicitées du fait des projets professionnels des adhérents et les différentes enveloppes ont tendance à être sous-utilisées. Ce constat n'obère pas une réflexion sur les enveloppes allouées aux cellules, en particulier la mobilité en formation et les financements dédiés aux publics les plus fragiles face à l'emploi.

⁹ Mesures de droit commun, mesures supplémentaires des PSE, compléments apportés en dernier ressort par le Conseil régional, notamment pour le financement de formations qualifiantes, plus ponctuellement pour des aides à la mobilité.