

Analyse d'une Cellule de reconversion en Wallonie

Frédéric NAEDENOEN

Chercheur

LENTIC, HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège

fnaedenoen@ulg.ac.be

Boulevard du Rectorat 19 B51

4000 Liège

Belgique

Tèl. : 00.32.4.366.30.70

En Belgique, et plus précisément en Wallonie, la Cellule de reconversion est le dispositif privilégié depuis 1977 par les pouvoirs publics afin de prendre en charge les travailleurs victimes d'un licenciement collectif et de leur permettre de retrouver un emploi. Financé entièrement par la Région Wallonne, le dispositif est géré au jour le jour par des conseillers du service public de l'emploi wallon, le Forem, en partenariat avec un ou plusieurs « accompagnateurs sociaux », anciens délégués syndicaux issus de l'entreprise en restructuration et comptant parmi les victimes du licenciement collectif. Le dispositif est mis en place pour une période d'un an. Durant cette période, il accompagne les travailleurs licenciés au rythme d'activités collectives et individuelles, de formations courtes ou longues, afin de permettre à ces travailleurs de retrouver un emploi, dit « de qualité ».

La cellule a pour vocation d'être le guichet unique à disposition de ses bénéficiaires afin que ceux-ci y remplissent leurs obligations administratives en tant que demandeurs d'emploi, s'inscrivent à une ou plusieurs formations assurées par des prestataires privés ou publics, répondent à une offre d'emploi, etc. En ce sens, la cellule joue un rôle d'interface entre le collectif de travailleurs licenciés et le marché de l'emploi.

Cet article s'inscrit dans le cadre du projet « En-Train » financé par l'Agence Belge du Fonds Social Européen et dont l'objectif est d'accompagner le développement et la formalisation des cellules de reconversion. Une des activités de ce projet portant sur l'analyse qualitative et quantitative de ces cellules, nous proposons de présenter ici les premiers résultats du suivi d'une cellule lancée en région liégeoise au printemps dernier. Il s'agira non seulement d'analyser les résultats de ce dispositif, en se posant la question du taux de retour en emploi après dix mois de fonctionnement de la cellule, mais également d'interroger les bénéficiaires de ces cellules sur la manière dont ils envisagent leur reconversion professionnelle.

Introduction

Au cours de la dernière décennie, la présence dans la presse économique de cas de restructurations toujours plus nombreux a fini par nous habituer au fait que ces phénomènes font désormais partie du processus normal d'évolution des entreprises. Plus récemment, la crise économique mondiale a eu, et a toujours, un impact important sur ces dernières, provoquant une vague de restructurations sans précédent. Même si ce terme générique revêt une diversité de pratiques managériales (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012), ces mutations génèrent malheureusement trop souvent de nombreux licenciements économiques. L'augmentation de la fréquence et de l'importance de ses licenciements, ainsi que la difficulté croissante pour ces travailleurs à retrouver rapidement un emploi par leur propres moyens, ont amené les pouvoirs publics à préférer aux anciennes mesures passives (indemnités de licenciement, assurance chômage, prépensions) des mesures d'activation de ces travailleurs via le développement d'outil d'accompagnement de leur transition professionnelle.

En France, l'évolution du cadre légal et le développement des pratiques volontaires d'entreprises en restructuration ont créé une diversité de mesures d'accompagnement de ces travailleurs licenciés. (Beaujolin-Bellet ; Schmidt, 2012). Les cellules de reclassement y sont apparues dès le début des années 1980, et se sont développées, d'abord sur base volontaire, dans les années 1990, puis de manière imposée dans les années 2000 lorsque leur mise en place est devenue obligatoire pour les entreprises de plus de 1.000 travailleurs. Constituées à la demande de l'entreprise et financées par celle-ci dans le cadre de son plan social, leur fonctionnement est assuré par des professionnels du reclassement appartenant à des sociétés spécialisées dans l'outplacement individuel ou collectif. Leur rôle est « *d'accueillir les salariés menacés de licenciement, d'évaluer leur situation professionnelle, leurs qualifications, de les orienter, de les conseiller, de les aider dans leurs démarches de reclassement et de s'appuyer sur leur réseau pour « prospecter les offres d'emploi*¹ » (Naedenoen ; Bruggeman, 2011). Parallèlement à ces cellules, d'autres dispositifs, à charge de la collectivité cette fois, ont été prévus par l'Etat, tels que les Conventions de Conversion qui, de 1986 à 2001, proposaient au travailleurs un accompagnement de 6 mois fondé sur l'acquisition de nouvelles compétences, les Conventions de Reclassement Personnalisé qui offrent, depuis 2005 un accompagnement renforcé pour une durée d'un an, le Contrat de Transition Professionnelle² qui proposait lui, de 2006 à 2011, un accompagnement d'un an pour les travailleurs menacés ou licenciés par une entreprise située sur certains bassins d'emploi (Naedenoen ; Bruggeman, 2011), etc.

¹ Anne Lise Aucouturier, Hugues Bertrand, Nathalie Vermel : « Les cellules de reclassement, à quoi servent-elles ? » Cahier Travail et Emploi. DARES. Ed. : La documentation Française

² Devenu désormais Contrat de Sécurisation Professionnelle

En Belgique, l'accompagnement des travailleurs licenciés est également à la fois l'objet d'initiatives volontaires et de prescriptions légales. Les initiatives volontaires se traduisent principalement par des mesures individuelles d'outplacement, telles que celles prévues par la Convention Collective de Travail n° 51 du 10 février 1992. Les mesures compulsives sont, quant à elles, régies par différentes législations. Au niveau fédéral, la loi du 27 mars 2009 impose ainsi aux entreprises de plus de 20 travailleurs de mettre en place une Cellule pour l'Emploi, par laquelle l'employeur garantit l'outplacement à tous les travailleurs concernés par un licenciement, durant une période de 3 mois (pour les moins de 45 ans) ou durant 6 mois (pour les travailleurs de 45 ans et plus) (Naedenoen, Lisein, Pichault, 2010). Au niveau régional, seule la Région Wallonne prévoit un accompagnement spécifique de ces travailleurs, il s'agit du décret de 2004 qui sanctionne l'existence des cellules de reconversion, « un dispositif organisé sur une base collective afin de favoriser le reclassement et/ou la reconversion de travailleurs en cas de licenciements collectifs importants faisant suite à une fermeture totale, soit à une fermeture partielle sur un site, soit à la fermeture d'un site dans son ensemble. Il concerne souvent une reconversion sectorielle, mais peut être également impliqué dans la reconversion d'un bassin économique. » (Bingen, Hégalé & Layon, 2006), Implantées à travers le territoire wallon au gré des licenciements collectifs, ces cellules sont financées et gérées par le service public wallon pour l'emploi (Forem), en collaboration avec les organisations syndicales qui mandatent, pour ce faire, un « accompagnateur social » au sein de la cellule. Ancien délégué syndical licencié par l'entreprise en restructuration, ce dernier est chargé de participer au fonctionnement de la cellule, en étroite collaboration avec les conseillers en accompagnement professionnel du Forem. Ancien membre de l'entreprise, il connaît de longue date la plupart des travailleurs licenciés ainsi que les dynamiques qui régissaient l'ancien collectif de travailleurs et peut, de la sorte, jouer pleinement un rôle de relai et d'intermédiation entre le bénéficiaire et le service public.³

Alors que de tels dispositifs d'accompagnement des travailleurs licenciés existent et se développent à travers l'Europe entière, (Voss et Al., 2009) force est de constater que peu d'entre eux ont fait l'objet d'une évaluation précise quant à la qualité des résultats qu'ils obtiennent. (Bruggeman, 2002). Ainsi, Beaujolin Bellet & Bobbio (2010) émettent plusieurs recommandations allant dans le sens d'une évaluation plus solide des résultats des cellules de reconversion et suggèrent de « dépasser le triptyque taux de reclassement, taux de solutions identifiées et taux adhésion comme seuls indicateurs d'évaluation de l'accompagnement dans le reclassement, pour à la fois étendre dans le temps et élargir la

³ Ce rôle semble déterminant tout au long du processus d'accompagnement, tant lors de son lancement, en rassurant les futures bénéficiaires, que lors des formations, en rassurant les travailleurs quant à leur capacité à s'investir dans un tel processus qualifiant. Son rôle peut même, dans certain cas, faciliter la sortie du bénéficiaire du dispositif en lui trouvant un emploi, grâce à la mobilisation d'autres délégués évoluant dans des entreprises en période de recrutement.

focale d'observation. L'évaluation du reclassement doit prendre en compte la qualité/adéquation de l'emploi retrouvé : temps de travail (temps partiel subi), la rémunération, la notion de déclassement (qualification, statut), mais aussi dépasser la fenêtre de la cellule de reclassement, et se doter d'autres outils comme des indicateurs de récurrence au chômage, de temps passé au chômage, d'impact sur la santé, etc. Cette évaluation ne peut s'arrêter à la fin de la cellule de reclassement, mais s'inscrire dans une logique d'évaluation à moyen-long terme des trajectoires des individus. »

Méthodologie

Cet article se fonde sur une démarche de recherche en cours de réalisation dans le cadre du projet EN-TRAIN, financé par l'Agence Belge du Fonds Social Européen, projet au sein duquel plusieurs partenaires universitaires ont entrepris une démarche visant à accroître la visibilité des processus et les résultats des dispositifs d'accompagnement des travailleurs victimes de licenciements collectifs en Wallonie. Cette proposition de recherche faisait suite au constat de plusieurs partenaires du projet quant à l'intérêt de pouvoir obtenir des données statistiques plus fines sur les parcours professionnels des bénéficiaires des cellules de reconversion en Wallonie. Jusque là, les données collectées par les opérateurs des cellules de reconversion étaient les seules sources d'information sur l'effectivité du dispositif mais elle ne recouvraient que certaines dimensions permettant de juger des résultats globaux au terme de la cellule et ne permettent de tirer qu'un nombre limité d'enseignements : taux de réinsertion, inscriptions en formations, etc. Elles ne permettaient pas d'appréhender certaines dimensions liées à la qualité de la transition au sein des cellules et à la qualité des résultats de ces dernières. Par ailleurs, ces données statistiques globales ne permettaient pas de générer une analyse statistique des parcours individuels alors qu'un suivi hebdomadaire des situations individuelles est bel et bien réalisé au sein de ces cellules.

Le but de ce projet était donc de permettre de caractériser quantitativement et qualitativement les résultats des cellules de reconversion, grâce à l'apport d'une série d'indicateurs nouveaux fondés sur 2 thèmes différents :

- Le **processus de transition** pris dans son ensemble (en amont du dispositif d'accompagnement, durant cet accompagnement et en aval) via de nouveaux indicateurs visant à qualifier la perception qu'ont les bénéficiaires en matière
 - o de qualité et d'évolution de l'accompagnement, des activités réalisées, du degré de sécurisation financière pendant l'accompagnement, le contrôle de la disponibilité réalisée par les pouvoirs publics, la durée de préavis des personnes, le montant de l'indemnité extralégale obtenue, etc.
 - o d'offre de formation, analysée en profondeur et en lien avec les possibilités d'emploi
 - o de prospective métier.

- Les **résultats de la transition**, tant en terme de conditions de travail (charge de travail, distance domicile – lieux de travail, etc.) que de conditions d'emploi (type de contrat obtenu, horaire de travail, etc.)

Tel que le suggère Beaujolin-Bellet & Bobbio (2010), cette étude a pour volonté de s'inscrire dans une logique d'évaluation à moyen-long terme des trajectoires des bénéficiaires des cellules de reconversion. Pour ce faire, les chercheurs ont convenu d'interviewer à plusieurs reprises un échantillon de travailleurs issus de différentes cellules de reconversion : en début d'accompagnement, en fin d'accompagnement (soit après 12 mois) puis à chaque anniversaire de la fin de la cellule.

Cet article s'appuie sur les premiers résultats de cette recherche et se centre sur l'analyse d'une cellule de reconversion mise en place en juin 2011 (et donc toujours en cours de fonctionnement) à la suite de la faillite de l'entreprise BiMétal. Il se fonde d'une part sur l'exploitation de données individuelles collectées mensuellement par les conseillers du Forem et ce, pour une période de 10 mois allant du 15 juin (début de la cellule) au 15 mars (date de rédaction de cet article). Ces données concernent principalement l'évolution de la situation professionnelle de chaque bénéficiaire : demandeur d'emploi, en contrat CDI, en contrat CDD, en contrat d'intérim, sous statut d'indépendant ou en maladie. Pour les personnes en situation de « demandeur d'emploi », nous avons également relevé les informations relatives à l'inscription du demandeur dans un processus formel de formation. D'autre part, les résultats quantitatifs obtenus sont complétés par les résultats d'interviews.

Nous avons décidé de mener ces entretiens de nature biographique sur base d'une grille d'interview peu structurée, privilégiant les récits de vie autour de quatre grandes étapes du processus de transition professionnelle : le parcours professionnel, dont au sein de l'entreprise en restructuration, l'annonce et le processus de réalisation de la restructuration, le processus de transition professionnel en cellule de reconversion et, enfin, l'éventuel retour en emploi.

Ce processus de collecte d'information a été initié lors du lancement de la cellule de reconversion de BiMetal. Toutefois, la nouveauté de l'étude a nécessité une longue démarche d'information et de persuasion des personnes en charge de la gestion du dispositif, rythmé par de nombreux aller-retours entre les membres du comité de pilotage régional des cellules de reconversion (représentants du service public régional et représentants des organisations syndicales), le but pour eux étant d'une part de s'assurer de l'adéquation entre les objectifs scientifiques recherchés par les chercheurs et ceux poursuivis par le comité (c-à-d. la collecte d'information susceptible d'aider à améliorer le fonctionnement du dispositif) et d'autre part de garder la maîtrise sur le déploiement de la démarche au niveau local, afin de minimiser l'impact potentiellement négatif d'une telle démarche dans le processus d'accompagnement des bénéficiaires du dispositif. Une fois cette première étape franchie, les chercheurs ont organisé trois séances d'information à

destination des travailleurs licenciés afin de présenter la recherche, et de collecter d'éventuels refus d'y participer.

Finalement, les premières interviews ont pu être menées durant une période allant de 4ème au 8ème mois après le lancement de la cellule. Ces interviews ont été menées auprès de 18 travailleurs licenciés, sélectionnés sur base de caractéristiques personnelles que sont : l'âge, le statut et la situation professionnelle (en emploi, en recherche depuis le licenciement, ayant alterné emplois précaires et chômage) . L'objectif était ainsi de rencontrer la plus grande diversité de situations possibles au sein du personnel licencié de l'entreprise - réunissant 150 travailleurs - et dont la moitié avait déjà retrouvé un emploi. Précisons que 43 travailleurs avaient été sollicités pour cette étude mais que 25 d'entre eux ont refusé d'y participer pour diverses raisons, dont le manque de participation à la cellule de reconversion.

La restructuration de BiMetal

La société BiMetal est née en 1882 de la fusion de trois usines présentes sur le territoire liégeois depuis le XIXème siècle. Ancien fleuron industriel, la société spécialisée dans la production de tube en cuivre a marqué son époque et son territoire tant par son développement important - l'entreprise a compté jusqu'à 1.600 travailleurs – que par ses violents conflits sociaux, consécutifs aux nombreuses restructurations qui ont jalonné la vie tumultueuse de l'entreprise.

Le déclin débute dans les années 80, lorsque la crise consécutive au choc pétrolier, ainsi que des décisions de gestion hasardeuses, enclenchent la spirale des restructurations et des nombreux jours de grève. En 1983, une recapitalisation lui permet d'éviter la faillite. En 1986, la détérioration des relations entre représentants patronal et syndical autour d'un fait mineur entraîne une grève au finish de 6 mois, ce qui précipitera la liquidation de l'entreprise et le licenciement des 810 personnes qui y travaillaient encore.

Commence alors la valse des reprises. En 1987, l'entreprise est rachetée par une société suédoise qui revend ensuite l'activité à une société finlandaise. Cette dernière décide elle-même, suite à des résultats et des perspectives négatives, de céder l'usine, ainsi qu'une seconde qu'elle possède en Espagne à une holding ; vraisemblablement créée pour l'occasion avec des moyens limités, afin de circonscrire l'impact qu'une nouvelle probable fermeture de l'entreprise et qu'une éventuelle dépollution du site pourraient avoir sur ses propriétaires.

Cette holding ne parvient toutefois pas à redresser la situation économique des deux usines, confrontées à une surproduction sur le marché européen, et une hausse vertigineuse des prix des matières premières.

En juin 2010, les administrateurs demandent au tribunal de commerce de bénéficier d'une procédure de réorganisation judiciaire, pour une période de 6 mois, afin d'envisager une solution avec ses créanciers et de maintenir l'activité. Toutefois, les faibles perspectives de

succès poussent rapidement les administrateurs à précipiter l'entreprise dans un processus de recherche d'un nouveau repreneur, sous la conduite d'un administrateur judiciaire mandaté par le tribunal de commerce pour la courte période de 4 mois. Nouvel échec et refus du tribunal de poursuivre la tentative. Le Conseil d'Administration n'ayant pas les moyens financiers pour entreprendre une restructuration par licenciement collectif, il demande alors d'entrer dans une procédure de liquidation volontaire, période durant laquelle l'activité est quasiment à l'arrêt, ce qui entraîne l'utilisation extensive du dispositif fédéral de chômage économique pour les 144 travailleurs de l'entreprise.

Entre février et avril 2011, deux tentatives de reprise par des concurrents étrangers sont envisagées mais sans succès. Début avril, le représentant d'un groupe Sino-Américain apprend fortuitement que la société liégeoise est à vendre et se rend brièvement sur le site, sans manifester alors d'intérêt particulier.

Le 15 avril, la faillite de la société est annoncée en assemblée générale aux 144 travailleurs.

Le 30 mai, une première réunion d'information est organisée dans les locaux du Forem afin d'annoncer le lancement de la cellule de reconversion. Le lendemain, les travailleurs sont répartis en trois groupes et débutent le processus d'accompagnement, rythmé par des activités collectives bimensuelles et par des activités individuelles organisées à la demande des bénéficiaires.

Quelques jours avant la mise en place de la cellule, le groupe Sino-Américain annonce son intérêt officiel pour le site et est reçu avec faste par le Ministre wallon de l'Economie et d'autres représentants du territoire. Même si la localisation avantageuse du site, au milieu de l'Europe, ses capacités de productions et ses espaces de stockages marquent l'intérêt du Groupe, le curateur perçoit une réticence de ce dernier à dégager les fonds nécessaires à un tel investissement, dont la rentabilité reste tributaire de nombreux paramètres. Il propose alors au groupe un contrat de location-gérance avec option d'achat courant jusque fin 2014. Le groupe accepte en septembre 2011 et recommence à produire la veille de Noël, dans des volumes nettement plus confidentiels – 100 tonnes par mois au lieu des 1.200 tonnes d'avant la fermeture – et avec seulement 17 ouvriers, tous d'anciens travailleurs de l'entreprise, récemment réengagés. L'objectif du repreneur est d'augmenter progressivement la production historique de l'usine et de lancer la production européenne de ses propres produits américains. Pour cela, la nouvelle société prévoit d'engager une dizaine de travailleurs d'ici fin 2012 ; et 40 de plus d'ici la fin de l'année 2013.

Résultats

Les présents résultats se fondent sur l'analyse quantitative des évolutions individuelles ainsi que sur les entretiens initiaux réalisés auprès des 18 travailleurs. Dans les deux cas, il s'agit des premiers résultats d'une étude longitudinale en cours. A ce stade, ils ne permettent donc de tirer qu'un nombre limité d'enseignements.

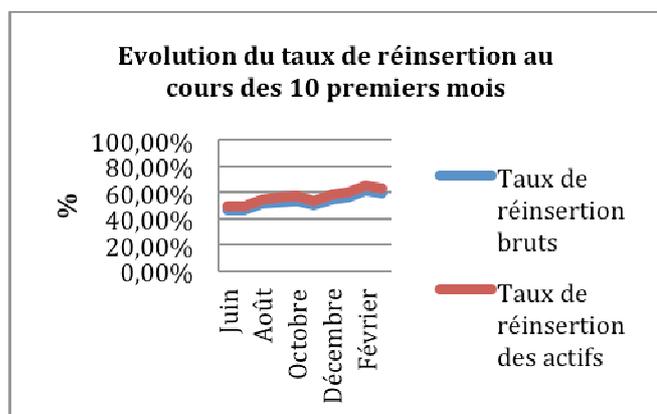
L'analyse quantitative de l'évolution des statistiques individuelles apporte des éclairages sur l'évolution du taux de réinsertion au cours des 10 premiers mois, sur l'évolution des situations individuelles durant la même période, et sur le pourcentage de demandeurs d'emploi engagés dans un processus de formation. Ces résultats sont complétés par les entretiens individuels qui permettent d'éclairer les logiques qui sous-tendent ces résultats.

L'analyse qualitative des entretiens individuels s'est quant à elle centrée sur la perception des personnes interviewées quant à l'efficacité du lancement de la Cellule de reconversion et de son fonctionnement durant les premiers mois d'existence.

Résultats quantitatifs

L'évolution du taux de réinsertion

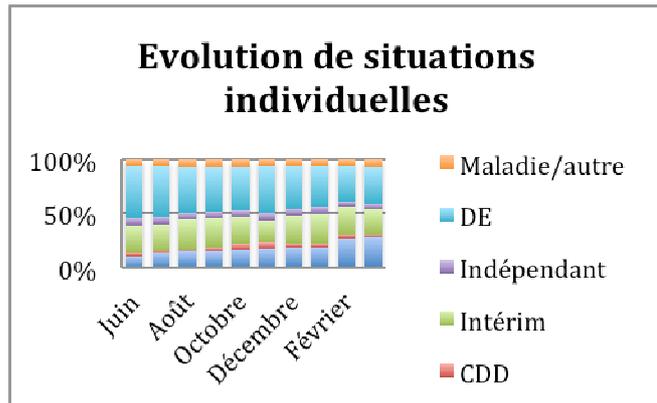
Ce premier graphique illustre l'évolution du taux de réinsertion des bénéficiaires de la cellule BiMetal. Il témoigne de la relativement faible évolution positive de cette réinsertion, tant au regard du taux brut (CDI+CDD+Intérim+Indépendant / Total des inscrits) que du taux net (CDI+CDD+Intérim+Indépendant / Total des inscrits-Malades) puisque tous deux n'évoluent que de l'ordre de 15% de l'effectif total.



Nous noterons également le niveau de ces taux lors du lancement de la cellule : le taux de réinsertion brut est déjà de 46%, et celui de réinsertion net est de 49%. Cette situation montre qu'une bonne partie des travailleurs victimes du licenciement collectif avaient déjà retrouvé un travail, par leurs propres moyens, durant les 45 jours qui s'étaient écoulés entre l'aveu de faillite de BiMetal et le lancement de la cellule de reconversion. Les entretiens individuels confirment que de nombreux travailleurs, pressentant la fin de l'entreprise, avait déjà entrepris de retrouver un emploi dès le printemps 2011, principalement en mobilisant leurs réseaux interpersonnels. Lors de la recherche de candidats à interviewer dans le cadre de cette étude, la plupart des 25 personnes qui ont refusé l'entretien nous avaient également indiqué par téléphone qu'elles avaient retrouvé un travail avant le lancement de la cellule, sur base d'initiatives de recherche personnelles.

Evolution des situations individuelles

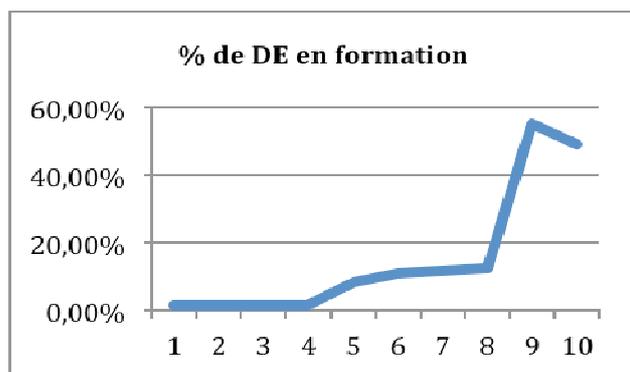
Ce deuxième graphique montre qu'au cours de la période étudiée, la proportion de demandeurs d'emploi diminue régulièrement (hormi en décembre), passant de 48% à 34,5% des bénéficiaires des cellules. A l'inverse, le pourcentage de travailleurs bénéficiant d'un Contrat à Durée Indéterminée croît fortement, de 10% à 28%.



On constate également que les autres situations individuelles apparaissent relativement stables au cours de ces 10 premiers mois d'accompagnement. L'image est trompeuse dans le cas de l'intérim et des contrats à durée déterminée. En effet, si la proportion d'intérimaires se maintient autour de 25%, (avec une légère diminution temporaire en novembre), cela ne signifie toutefois pas qu'il s'agit des mêmes travailleurs. Au contraire, dans la plupart des parcours étudiés, l'intérim est un statut temporaire, jalonné par des périodes de retour en recherche d'emploi et, dans une moindre mesure par un passage vers un contrat à durée indéterminée. Même constatation pour les travailleurs bénéficiant d'un CDD : même si leur parcours semble plus stable que pour ceux sous statut intérimaires, ces emplois débouchent rarement sur un CDI, et plus fréquemment vers un retour comme demandeur d'emploi.

L'entrée en formation

Ce dernier graphique illustre l'évolution des demandeurs d'emploi ayant entrepris un processus de formation (formel ou informel) au cours de l'accompagnement en cellule. Les entretiens individuels permettent de mieux comprendre l'évolution de ce graphique. Durant la première période de 4 mois, le taux est quasi nul, pour quatre raisons principales.



(1) Les bénéficiaires avaient besoin de temps pour s'acclimater au fonctionnement de la cellule et pour intégrer les opportunités qui s'offraient à eux en matière de formation. (2) Les bénéficiaires étaient toujours sous le choc, et réclamaient du temps pour « digérer l'annonce ». (3) Les bénéficiaires étaient informés du processus de reprise d'activité par le groupe Sino-Américain et désiraient rester disponibles dans l'espoir d'être réengagés. (4) Les bénéficiaires ont profité de cette période estivale pour prendre leurs congés.

Durant la deuxième période, où le taux dépasse les 10%, plusieurs bénéficiaires ont entrepris une formation après avoir essuyé plusieurs échecs dans leur recherche d'un nouvel emploi.

Autre facteur explicatif, ces bénéficiaires commençaient à douter de la possibilité d'être un jour réengagés par la nouvelle direction de l'usine.

La troisième période est caractérisée par une forte augmentation de la proportion de bénéficiaires en formation. Elle est concomitante avec le réengagement, par la nouvelle direction de l'entreprise BiMetal, d'une dizaine d'anciens travailleurs. Cette évolution s'explique donc par la perte d'espoir – le deuxième deuil - de nombreux demandeurs d'emploi d'être repris par la nouvelle direction. Autre motivation avancée en entretien, certains travailleurs ont anticipé la fin de la cellule pour profiter des accès privilégiés que celle-ci leur offrait à certaines formations.

Enfin, la légère décline durant le dernier mois étudié s'explique par le retour en emploi de deux bénéficiaires en formation.

Résultats qualitatifs

En matière de perception sur l'efficacité du dispositif de la Cellule de reconversion, les premiers résultats témoignent d'une satisfaction relative des personnes interviewées. Ainsi, le processus de lancement de la cellule est jugé majoritairement perfectible et ce, à différents niveaux. Tout d'abord, il existait au sein de la population étudiée une très forte méconnaissance du dispositif de la cellule. Une majorité n'en avait jamais entendu parlé, et se sont donc sentis perdus lors de la première réunion de lancement. Ce sentiment, ajouté au choc lié au licenciement collectif, les a mis dans une situation psychologique difficile, peu propice à la compréhension du dispositif et de son fonctionnement. D'autres travailleurs en avaient ouï-dire mais pensaient qu'il s'agissait d'un dispositif au sein duquel, passifs, ils se verraient proposer directement une série d'opportunités d'emploi. Compte tenu de ces attentes non-rencontrées, les travailleurs ont donc entamé leur processus de reconversion dans un sentiment d'amertume, à nouveau peu propice à une démarche positive et proactive de recherche d'emploi. Autre remarque commune à propos du démarrage de la cellule : un lancement opérationnel jugé trop lent - plus d'un mois après le licenciement collectif – dont les conséquences ont été pour certains un sentiment d'abandon et pour d'autres une perte de temps dommageable en regard des temporalités propres aux incitants fiscaux, la « Carte de restructuration »⁴ débutant, elle, dès le licenciement collectif et s'achevant obligatoirement après 6 mois.

En ce qui concerne le fonctionnement de la cellule, les principales réserves portent sur la fréquence des accompagnements, jugée trop faible (2 demi-journées de réunions collectives par mois), sur le manque de distinction des profils lors de certaines de ces activités - certains se sentant dépassés, et d'autres considérant perdre leur temps – et sur le manque d'incitation à participer à des activités individuelles. Une dernière remarque porte

⁴ La « carte de restructuration » est une mesure fédérale qui consiste en une réduction forfaitaire des cotisations patronales de sécurité sociale pour le nouvel employeur et en une réduction des cotisations sociales personnelles du travailleur.

également sur le manque de clarté quant à la répartition des tâches et responsabilités entre les conseillers du Forem et les accompagnateurs sociaux.

Par contre, l'analyse du fonctionnement du dispositif a permis d'identifier plusieurs initiatives propres⁵ à la cellule BiMétal et jugées très positives par les bénéficiaires. Ces « bonnes pratiques » portent tout d'abord sur l'anticipation de l'accompagnement grâce à une veille réalisée par l'équipe du Forem et qui vise à utiliser le moteur de recherche « Google + » pour être informé d'actualités relatives à des restructurations, faillites ou liquidation d'entreprises situées sur le territoire, ce qui leur permet de préparer le dossier de lancement de la cellule plus rapidement que s'ils avaient attendu la demande officielle de lancement (qui doit émaner des organisations syndicales, une fois la restructuration annoncée). Ensuite, l'équipe réalise également une veille des emplois disponibles localement, en regard des profils concernés par la cellule, ce qui lui permet d'avertir les bénéficiaires potentiellement concernés dès leur arrivée en cellule de reconversion.

Autres types d'initiatives perçues positivement, celles relatives à l'accompagnement-même des travailleurs licenciés. D'une part le tissage de relations inter-personnelles entre les conseillers du Forem et les acteurs économiques locaux leur permet de capter « à la source » les offres d'emploi susceptibles de convenir aux travailleurs accompagnés. D'autre part, l'équipe du Forem propose un accompagnement allant au-delà du programme officiel afin d'intégrer les spécificités de son public. Par exemple, elle scinde périodiquement le collectif de BiMetal en deux groupes afin de distinguer les travailleurs ayant déjà identifié le type d'emploi souhaité de ceux cherchant encore leur voie, ce qui permet de réaliser des activités collectives spécifiques, et de cibler davantage le type d'accompagnement utile pour chacun des deux groupes. Autre exemple, la cellule organise une formation collective hebdomadaire à destination d'un groupe inter-cellules réunissant les travailleurs issus de licenciements collectifs d'autres entreprises situées sur le territoire, et suivis dans les mêmes locaux du Forem. Enfin, une dernière initiative à souligner porte sur le processus d'évaluation du dispositif qui consiste en l'envoi aux bénéficiaires d'un formulaire de satisfaction des services proposés jusque-là par la cellule. Les résultats de cette enquête sont alors pris en compte afin d'adapter - *in itinere* -le fonctionnement du dispositif.

Conclusions

L'objectif de ce papier visait à présenter les premiers résultats d'une étude exploratoire sur le suivi des cellules de reconversion en Wallonie, étude initiée dans le cadre d'un projet financé par l'Agence Belge du Fonds Social Européen.

Les premiers résultats quantitatifs de cette étude montrent que le retour en emploi est davantage le fait de ressources mobilisées par les acteurs les plus employables que par le travail du dispositif de cellule de reconversion lui-même, qui semble hériter, dès son

⁵ Certaines initiatives ne sont pas spécifiques et portent sur plusieurs cellules accompagnées par l'équipe liégeoise du Forem.

lancement, du public le plus fragilisé. Par ailleurs nos résultats questionnent la pertinence des modes de calculs officiels de réinsertion qui englobent les travailleurs déjà en emploi en début de cellule. Une meilleure image de l'effectivité de ces dispositifs pourrait certainement être obtenue en créant un « taux de réinsertion effectif », basé sur le rapport entre les bénéficiaires ayant retrouvé un emploi après le lancement de la cellule et le nombre total de bénéficiaires en recherche d'emploi lors de la création de la cellule. Cette recommandation s'aligne ainsi aux résultats d'études précédentes sur l'évaluation de tels dispositifs (Beaujolin-Bellet, & Bobbio, M., 2010). De plus, l'analyse des taux d'entrée en formation permet de mieux comprendre les incitants et les freins conduisant les bénéficiaires des cellules de reconversion à entreprendre – ou non – un processus de développement de leurs compétences en période de transition professionnelle.

Les premiers résultats qualitatifs de l'étude montrent, quant à eux, une perception mitigée des bénéficiaires des cellules. D'un côté, l'analyse pointe certains éléments perfectibles : un lancement jugé trop tardif et non anticipé, une gestion du dispositif qui ne permet pas toujours d'intégrer la diversité des profils en présence et le manque de sensibilisation des bénéficiaires à une utilisation proactive des ressources mises à leur disposition. D'un autre côté, cette première analyse souligne l'existence de bonnes pratiques locales, perçues positivement par les bénéficiaires et dont la diffusion au sein des autres cellules wallonnes mériterait sans doute d'être envisagée par le Forem : l'anticipation des restructurations, la veille des emplois disponibles, la mise en place de nouveaux collectifs inter-cellules et le processus d'évaluation de la qualité de l'accompagnement.

Bibliographie

Beaujolin-Bellet, R, Bobbio, M. (2010), *Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation* » des cellules de reclassement, Revue de l'IRES n°66.

Beaujolin-Bellet, R., Schmidt, G. (2012) ; *Les restructurations d'entreprises*, Collection Repères, La Découverte n°594.

Bingen, A. ; Hégalé, M. ; Layon, E. (2006), l'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement, Courier du crisp, n°1943-1944, P.61.

Bruggeman, F., (2005), *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?*, Revue de l'IRES n°47.

Naedenoen, F., (2011) ; Les cellules de reconversion en Wallonie, Projet En-Train financé par l'Agence Belge du Fonds Social Européen.

Naedenoen, F., Bruggeman, F. (2011) ; *Le Contrat de Transition Professionnelle en France*, Projet Rest in Resp financé par la Commission Européenne.

Naedenoen, F., Lisein, O., Pichault, F. (2010), *ARENAS – National Background Paper Belgique*, Cahier de Recherche de HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, n°201007/01.