

# LES CELLULES DE RECONVERSION EN BELGIQUE:

## ANALYSE QUALITATIVE AUPRES DES TRAVAILLEURS LICENCIÉS COLLECTIVEMENT

Amélie Dervaux, Frédéric Naedenoen, François Pichault

HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

### Introduction

En Belgique, l'accompagnement des travailleurs licenciés relève à la fois d'initiatives volontaires et de prescriptions légales. Alors que 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 prescrites sont, quant à elles, régies par différentes législations. Au niveau régional<sup>1</sup>, un décret wallon prévoit depuis 2004 un accompagnement spécifique des travailleurs mené au sein 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. Ce dernier est chargé de participer au fonctionnement de la cellule, en étroite collaboration avec les conseillers en accompagnement professionnel du Forem. En fonction de la taille du licenciement collectif considéré, l'accompagnateur social sera tantôt un accompagnateur permanent, sans lien avec l'entreprise en restructuration, tantôt un ancien membre de l'entreprise, si celle-ci a licencié plus de 99 travailleurs. Dans ce cas, l'accompagnateur 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 relais et d'intermédiation entre le bénéficiaire et le service public.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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 certains 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.

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, 2005). Ainsi, Beaujolin Bellet & Bobbio (2010) émettent plusieurs recommandations allant dans le sens d'une évaluation plus solide des résultats des dispositifs d'accompagnement en France 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 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».

L'objectif de cet article est de tenter une évaluation plus qualitative du dispositif en mobilisant les acteurs directement bénéficiaires de celui-ci. Pour ce faire, cet article se fonde sur une démarche de recherche réalisée dans le cadre du projet EN-TRAIN, financé par l'Agence Belge du Fonds Social Européen. Tout au long de ce projet, plusieurs partenaires universitaires ont entrepris une démarche visant à accroître la visibilité des processus et des résultats des dispositifs d'accompagnement des travailleurs victimes de licenciements collectifs en Wallonie, grâce à l'apport d'une série d'indicateurs nouveaux. En effet, les données collectées par les opérateurs des cellules de reconversion étaient les seules sources d'information sur l'effectivité du dispositif. Cependant, elles ne recouvraient que certaines dimensions permettant de juger des résultats globaux au terme de la cellule et ne permettaient qu'un nombre limité d'enseignements : taux de réinsertion, inscriptions en formations, etc. Par ailleurs, ces données statistiques globales généraient peu d'analyse des parcours individuels. L'objectif premier du projet EN-TRAIN était de mieux appréhender certaines dimensions liées à la qualité de la transition au sein des cellules et à la qualité des résultats de ces dernières.

Après avoir parcouru les notions méthodologiques et la description des différents terrains de recherche, une analyse thématique des discours produits par les travailleurs licenciés collectivement sera effectuée. Enfin, un regard critique et de nouvelles pistes de réflexion seront proposés.

## **2. Méthodologie**

La sélection des cellules étudiées s'est effectuée sur base d'un échantillon de convenance, en fonction des cellules « en activité » au moment de l'intervention, tout en privilégiant la diversité des situations étudiées. Les critères de sélection des cellules ont été les suivantes : leur secteur d'activité, le lieu d'implantation, le type de restructuration (licenciement collectif ou faillite), la taille du licenciement et la présence de pré-retraitables.

La démarche adoptée en matière de récolte d'information est essentiellement de nature qualitative. Parallèlement, nous avons également considéré et analysé les données quantitatives récoltées par les responsables de cellules concernant l'évolution de la situation professionnelle des travailleurs. Ces données quantitatives ont été mises en perspective avec le matériau qualitatif.

La recherche a tout d'abord été présentée aux travailleurs lors de séances collectives, en présence des conseillers et des accompagnateurs sociaux. L'objectif de cette présentation préalable était de répondre aux questions des travailleurs et de les rassurer sur la nature de notre démarche. Nous étions bien dans une dynamique d'exploration et non de contrôle.

Des échantillons idéalement proportionnés par rapport à la population de la cellule ont été constitués. Les travailleurs ont été contactés par téléphone afin de fixer, sans obligation, une rencontre avec notre équipe de recherche. 71 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les travailleurs ayant répondu favorablement à notre requête. Ces entretiens étaient menés directement sur les plates-formes des cellules de reconversion, ou dans tout autre lieu suggéré par la personne interviewée. 10 conseillers et 7 accompagnateurs sociaux ont également été rencontrés. Deux cellules ont également pu être suivies de façon longitudinale, c'est-à-dire que les travailleurs ont été entendus une deuxième fois, un an après, à propos de l'évolution de leur situation professionnelle et privée.

Le guide d'entretien portait sur les grandes étapes de la transition professionnelle (le parcours professionnel antérieur du bénéficiaire ; l'annonce et la mise en place du processus de restructuration ; la qualité de l'accompagnement au sein de la cellule et la vision de l'après-cellule) et sur le positionnement identitaire des travailleurs face à leur situation. La formulation par le travailleur, « avec ses mots », de son état d'esprit, permettait de faire émerger des informations plus nuancées et de différencier le discours « officiel » du travailleur licencié et son vécu plus personnel (Mercier et al., 2012).

Dans un premier temps, une analyse thématique et une monographie ont été réalisées pour chaque cellule. Les principaux thèmes des discours ont été relevés et regroupés. Un codage manuel a permis l'identification progressive de thèmes récurrents. Dans un second temps, l'analyse thématique a été réalisée transversalement à l'ensemble des cellules. Cette étape a permis de mettre en perspective les différents contextes et les profils des acteurs participants. L'analyse transversale constitue le principal matériau utilisé pour rédiger cet article.

### **3. Les cellules étudiées**

#### ***3.1. La cellule « ABC »***

ABC est un groupe japonais d'ampleur internationale spécialisé dans le domaine de la fabrication du verre. « ABCEurope », dont relève le site étudié, comprend les productions de verres de construction extérieure, de verres de décoration intérieure, d'applications solaires ainsi que la division verre automobile du groupe. Les produits sont pourvus de fonctionnalités de pointe. Le site assure la fabrication du verre plat en exploitant au départ trois, puis quatre fours.

En 2012, le Groupe décide de restructurer le site. La surcapacité du marché verrier européen, le recul des commandes et le surcoût de la production sont évoqués par la direction. L'arrêt d'un des 4 fours est annoncé. 139 personnes sont concernées. La cellule de reconversion est mise en place pour une durée d'un an le 15 septembre 2012. Le budget alloué par l'entreprise aux formations de reconversion est très réduit. L'âge de la préretraite est fixé à 55 ans. Le profil de la population au sein de la cellule, exclusivement masculin, peut être schématisé en deux tendances principales : les – 25 ans avec moins de 5 ans d'ancienneté et les 55 ans et + avec plus de 20 ans d'ancienneté. Les travailleurs compris entre ces deux catégories sont moins nombreux.

### **3.2. La cellule « Pax »**

Le groupe Pax, fondé en 1970, est spécialisé dans la distribution d'accessoires pour automobiles, motos et cycles. Il est présent en Europe et en Chine. L'entreprise dispose d'un bureau d'achats dont la spécialité est d'approfondir la connaissance des marchés, des process qualité et des usines certifiées. Les commandes sont informatisées et un service après-vente est proposé. On retrouve les produits Paxen Belgique dans les enseignes de grande distribution. L'entreprise propose un accompagnement de l'image de la marque jusqu'au consommateur (présentoirs de présentation promo, campagnes de pubs etc.) ainsi que de la représentation en salons.

C'est en septembre 2012 que la fermeture totale de la filiale belge située en Wallonie est prononcée et par conséquent que le licenciement collectif, décision de la maison mère française, est annoncé par la direction. Cette faillite est très peu médiatisée. La cellule de reconversion est mise en place à partir du 3 décembre 2012 pour une période de 12 mois. Le plan social prévoit un budget destiné aux formations payantes, une prise en charge des frais de déplacements et un défraiement par heure pour les résidents hors Wallonie. Le préavis est non-presté. 34 travailleurs (10 ouvriers et 24 employés) sont concernés par ce licenciement. Les ouvriers se répartissent uniformément dans les catégories d'âge situées entre « moins de 25 ans » et « 45 à 49 ans » alors que la moyenne d'âge des employés licenciés se situe plus spécifiquement entre 35 et 49 ans. Il n'y a pas de préretraités / préretraitables. Leur ancienneté chez Pax varie entre 10 et 20 ans dans des métiers comme magasinier, étiqueteur, préparateur de commande, service après-vente, administratif, commercial ou encore responsable export, par exemple.

### **3.3. La cellule « Print »**

L'entreprise Printest située près de Charleroi. Ses activités en Belgique concernent le secteur de l'impression. Le packaging, l'impression et la transformation d'emballages flexibles constituent leur spécialité. En proie à des difficultés financières, l'entreprise est d'abord reprise par un groupe anglais. Actuellement, l'entreprise, qui compte 127 travailleurs, est une filiale du groupe américain du même nom, implanté dans 12 pays.

Bien que les résultats soient meilleurs, ils ne sont pas suffisants pour la direction. En octobre 2012, l'intention de restructurer pour perte de rentabilité est annoncée. 32 personnes sont concernées. Le plan social prévoit un budget alloué par l'entreprise à la formation privée et la préretraite est fixée à 52 ans. Parmi les départs, certains travailleurs sont désignés. D'autres disposent du « choix » de partir ou de rester afin de favoriser en priorité les départs à la préretraite. Afin de préserver les travailleurs plus jeunes en charge de famille, certains anciens se sont donc retirés prématurément de la vie active. La cellule est lancée à Charleroi en juin 2013. Parmi les 32 travailleurs licenciés, 13 sont « pré-retraitables ».

### **3.4. La cellule « BiMetal »**

La société BiMetal est née en 1882 de la fusion de trois usines sidérurgiques présentes sur le territoire liégeois depuis le XIXème siècle. L'entreprise connaît une vie tourmentée, succession de périodes fastes de croissance – l'entreprise comptera jusqu'à 1.600 travailleurs – puis de périodes sombres, jalonnées de nombreuses restructurations, faillites et reprises. En 2010, BiMetal fait face à une nouvelle faillite, avec comme conséquence le licenciement collectif des 144 travailleurs restants, annoncé en avril 2011 en assemblée générale. Quelques jours avant la mise en place de la cellule, un groupe Sino-américain annonce son intérêt officiel pour le site. Le curateur de l'entreprise, désigné par le Tribunal du commerce, propose au groupe un contrat de location-gérance à ce repreneur, avec option d'achat courant jusque

fin 2014. Le groupe accepte en septembre 2011 et relance la production la veille de Noël, dans des volumes nettement plus confidentiels – 100 tonnes par mois au lieu des 1.200 tonnes produites avant la fermeture – et avec seulement 17 ouvriers. Ceux-ci sont d'anciens travailleurs de l'entreprise réengagés.

La cellule BiMetal est mise en place en juin 2011. Elle accueille 148 travailleurs, avec majoritairement une grande ancienneté dans l'entreprise, mais aucun d'eux n'est en âge d'obtenir la préretraite. L'entreprise étant en faillite, aucun plan social n'a été prévu.

### **3.5. La cellule « Belgacier »**

Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, l'industrie sidérurgique a fortement influencé le développement du territoire liégeois. Beaucoup d'usines sont installées le long de la Meuse, attirant nombre d'habitants et d'activités. Néanmoins, avec la fin des Trente Glorieuses, le secteur entame un processus de déclin continu, ponctué par de nombreuses vagues de restructuration. Entre 1998 et 2012, le fleuron de la région, l'entreprise, vit une période particulièrement tumultueuse, faisant face à des réorientations radicales de stratégie d'entreprise<sup>3</sup>.

En octobre 2011, Belgacier annonce finalement la fermeture définitive de la phase à chaud à Liège, avec pour conséquence le licenciement, à terme et en plusieurs vagues, de près de 600 emplois. Après une période de dialogue social particulièrement longue et difficile, la cellule de reconversion est mise en place le 1 janvier 2013, au lendemain des premiers licenciements. Parmi les 600 travailleurs concernés, trois catégories peuvent être identifiées : les travailleurs en préretraite, obligés de participer à la cellule mais sans réelle recherche d'emploi, les jeunes travailleurs, qui étaient, souvent depuis peu, sous contrat d'emploi temporaire dans l'entreprise et les autres travailleurs, disposant d'une grande ancienneté dans la société.

## **4. Analyse**

### **4.1 L'annonce de la restructuration**

Le premier thème abordé avec les travailleurs licenciés portait sur l'annonce faite par l'entreprise de restructurer ou de fermer totalement. Dans l'ensemble des cellules, qu'elles concernent une restructuration ou une faillite, les travailleurs ont perçu cette annonce comme une conséquence négative de l'évolution de la politique managériale de l'entreprise.

*« On a eu trois directeurs d'affilée. Je ne sais pas pourquoi. Dont le fils du numéro 2 mondial. Il était incompétent, il a quitté de lui-même. Maintenant, le nouveau est plus dur. Il remet de l'ordre. Il n'y avait pas de sous pour nous mais maintenant ils ont réinvesti ! Ce n'est pas une société en difficulté » (cellule ABC).*

*« Les managers qui sont là ne sont pas à la hauteur. Ils n'écoutent pas l'expérience des travailleurs de la boîte. Ca change tout le temps maintenant » (cellule Print).*

---

<sup>3</sup>Naedenoen, F. et Pichault, F. (2012), "Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale. Vers une institutionnalisation adaptative", *Revue française de gestion*, Dossier "Restructurations d'entreprises", vol. 38, n°220, janvier, pp. 133-147.

*« On se doutait que si les suédois nous avaient vendus, c'était pour ne pas avoir à assumer la fermeture de l'usine ». (Cellule BiMetal)*

Ces changements ressentis progressivement par les travailleurs ont rendu l'annonce de licenciement tout à fait prévisible, bien que l'ampleur de celui-ci ne soit pas toujours attendue.

*« On a senti que ça ne marchait pas bien, on attendait une réduction de personnel mais on n'attendait pas le résultat final comme il est, c'est-à-dire la fermeture » (cellule Pax).*

*« Ca sentait le roussi depuis des années » (Cellule BiMetal).*

Après l'annonce du licenciement collectif, commence pour les travailleurs une période de négociation entre syndicats et direction, permettant de définir les termes du licenciement. Durant cette phase pouvant s'étendre sur plusieurs mois, les réactions des travailleurs sont contrastées. En effet, ce moment est tout d'abord le lieu d'un sentiment de désarroi mais également de tensions pour les travailleurs, car ceux qui seront appelés à partir ne sont pas encore désignés.

*« Entre l'annonce officielle et le licenciement, on travaillait mais on ne savait pas ce qui allait se passer » (cellule ABC).*

*« On nous a officialisé le début de la restructuration. Là j'ai dit, je continue de travailler comme avant, il n'y avait pas de raison. Mais psychologiquement c'était dur ! On se demandait qui allait être viré. On s'observait, on cherchait la petite bête pour voir qui allait être viré à notre place... » (cellule Print).*

Dans les cellules étudiées, les mouvements de grève ont été peu nombreux, voire inexistantes. Les représentants des travailleurs souhaitaient préserver les emplois restants et ne souhaitent pas se mobiliser, ce qui fut difficilement accepté par les travailleurs licenciés.

*« Il y a eu une après-midi de grève seulement. Ca ne servait à rien qu'ils disaient. On aurait tout perdu. Mais eux, ils auraient trop perdu, surtout » (cellule Print).*

*« La bataille syndicale était nulle. Ils sont gentils mais ils auraient du rester dans le secteur du verre et pas faire du syndicat. C'est passé comme une lettre à la poste. Ils n'ont rien pu faire. Ils n'avaient pas les épaules » (cellule ABC).*

Enfin, l'annonce du licenciement a suscité, dans certains cas, un soulagement ou des départs volontaires.

*« C'est une fameuse décision de s'en aller, même si j'en avais marre. J'en ai parlé dans mon entourage. Tout le monde me disait de rester. Au boulot aussi, les collègues. Mais je ne voulais pas malgré le CDI. La mentalité avait changé, c'était plus la même chose dans l'entreprise » (cellule ABC).*

*« J'ai fait la fête quand je l'ai su. Cela faisait 2 ans que je voulais partir et que j'attendais cette annonce ! » (cellule Belgacier.)*

### ***Le lancement de la cellule***

Au moment de l'annonce de la restructuration, la plupart des travailleurs ne connaissaient ni l'existence ni le fonctionnement des cellules de reconversion. L'appropriation du dispositif s'est déroulée progressivement, en compagnie des conseillers et accompagnateurs sociaux. Certains travailleurs licenciés attendaient de la cellule de reconversion qu'elle joue un rôle de

placement et étaient déçus que ce ne soit pas le cas. Du côté des préretraités, le caractère obligatoire de la participation à la cellule constitue une frustration. En effet, la plupart de ceux-ci ne souhaitent pas rester dans une démarche de recherche d'emploi.

*« Le marché du travail n'est pas ouvert à des gens comme nous. On a une expérience particulière qui n'arrange personne. Il est difficile de valoriser notre expérience. Mais je comprends qu'ils soient obligés de nous apprendre tout ça. »(cellule ABC).*

*« J'ai 60 heures à prester. Il faudra bien trouver quelque chose à faire. Je ne pense pas qu'un prépensionné [=préretraité] va travailler. Donc on doit venir pour avoir les avantages parce que je ne veux pas les perdre mais je m'en fous de la cellule »(cellule Print).*

*« On nous impose de venir en cellule alors que lors des précédentes restructurations de l'entreprise, les préretraités ne devaient pas venir » (cellule Belgacier).*

Néanmoins, pour certains préretraités, la cellule était l'occasion de reconsidérer leur retrait de la vie active et de se projeter d'une autre façon dans l'avenir. Cette introspection les menait alors à considérer la possibilité de commencer une activité professionnelle à temps partiel ou une activité caritative.

*« Moi, en ce qui me concerne, j'accepterais de travailler 10-12 heures par mois. Mais pas à temps plein, et plus les pauses. » (Cellule Belgacier).*

*« Depuis ma prépension, j'ai beaucoup d'occupations. Je m'occupe de ma femme qui est blessée ; Je m'occupe d'une association sans but lucratif d'aide aux pays africains, et je suis président d'une autre association. Mon fils est président de la jeunesse du village, je l'aide aussi. » (cellule Belgacier).*

### *Le fonctionnement de la cellule*

Les travailleurs ont été questionnés sur leurs représentations des points forts et des points faibles du fonctionnement de la cellule. Avant tout, les cellules de reconversion constituent une aide « sociale et humaine » et maintiennent un sentiment d'appartenance à un collectif. Ils ont été unanimes à ce propos.

*« On se dit que ça va être long au début mais en fait, on vient demander des infos, on recherche des infos, ça passe vite. C'est une ambiance familiale. Venir ici c'est toujours voir des gens, c'est le contact social, ça aide à mort. On peut s'exprimer, ne pas rester chez soi, c'est bien »(cellule ABC).*

*« Ils nous reconnaissent bien. Je sens un très bon feeling, j'ai envie de continuer avec eux. Avoir une corde à mon arc grâce à eux »(cellule Print).*

Les cellules sont perçues comme un accompagnement privilégié par rapport aux demandeurs d'emploi « classiques » qui, en cas de licenciement, doivent davantage s'orienter eux-mêmes sur le marché de l'emploi dans la mesure où leurs conseillers Forem sont responsables d'un nombre nettement plus important de bénéficiaires que dans le cas des cellules de reconversion.

*« On est informés, on nous dirige vers ce qu'on aimerait faire, vers de nouvelles directions, à faire des formations, décrocher quelque chose... Les gens sont plus que compétents, ils savent comment s'y prendre avec nous ! Comparé à ceux qui n'en ont pas... On a vraiment de la chance..... »(cellule Print).*

Le fonctionnement sous forme de guichet unique de la cellule permet de gérer les différentes démarches administratives en un seul lieu. La configuration est considérée comme idéale par les travailleurs qui n'ont pas l'habitude de ce genre de démarches.

*« Ca m'apprend beaucoup de choses. J'étais totalement déconnecté des obligations du Forem ou de l'ONEM<sup>4</sup> ! J'ai travaillé 22 ans, je n'ai jamais chômé, je n'ai jamais cherché d'emploi ! Vous vous rendez compte ? » (cellule Print)*

La cellule a également pour objectif de permettre aux travailleurs d'« ouvrir les horizons ». Elle constitue une source d'information sur les métiers possibles, sur les compétences secondaires, le marché secondaire du travail, etc. Les réunions « faire le point » après quelques mois d'activités conscientisent les travailleurs et participent à l'activation de ceux-ci.

*« Quand on arrive, on pense qu'on ne retrouvera pas de job car notre métier a disparu avec la fermeture de la phase à chaud... c'est très spécifique... puis avec les cellules, on se rend compte que dans d'autres secteurs, ils recherchent des gens capable de conduire des machines un peu comme celle qu'on avait... » (cellule Belgacier)*

Les accompagnateurs sociaux (les anciens délégués syndicaux), sont les personnes ressources pour les matières administratives et sociales. Certains accompagnateurs sociaux sont dits « permanents », c'est-à-dire qu'ils sont en charge de plusieurs petites cellules et établissent leurs bureaux au sein de la plate-forme. Ils sont appréciés par les travailleurs car ils suscitent la confiance et leur paraissent légitimes. En effet, ils ont eux-mêmes fait l'objet d'un licenciement par le passé, ils « connaissent » la situation du travailleur licencié. Ils ont également l'avantage d'être extérieurs au contexte de restructuration. Les autres accompagnateurs sociaux sont dits « d'entreprise », c'est-à-dire que ce sont d'anciens délégués syndicaux de l'entreprise en restructuration qui ont été licenciés au même titre que les travailleurs de la cellule. Ces accompagnateurs sociaux « d'entreprise » ont pour atout de connaître l'historique des travailleurs licenciés. Par contre, certains leur font le reproche d'avoir été liés au combat syndical durant le processus de restructuration et de ne pas avoir été en mesure d'éviter les licenciements.

*« On était accompagnateurs d'entreprise avant. Le boulot est le même mais au départ tu connais les gens et donc l'attente de leur part n'est pas la même. Quand ils te connaissent avant ils pensent que tu leur dois quelque chose. Alors que si tu ne les connais pas, ils ont plus de respect » (accompagnateur social permanent).*

*« Mon rôle est important. Je les connais. Je sais comment ils sont. Ce n'est pas parce qu'ils sont en cellule de reconversion qu'ils changent » (accompagnateur social issu de l'entreprise).*

Les conseillers du Forem, qui travaillent main dans la main avec les accompagnateurs sociaux, suscitent également une satisfaction générale auprès des travailleurs en matière d'accueil et de disponibilité. Pourtant, certains membres du personnel encadrant semblent relativement désarmé face à l'aspect psycho-social de l'accompagnement des travailleurs.

*« On leur explique le chômage... Ils n'acceptent pas » (conseiller cellule ABC).*

*« Au niveau des prépensionnables [= susceptibles d'être envoyés en préretraite], on fait le programme traditionnel. Mais on pourrait avoir un autre rôle pour eux. Plutôt une étude de*

---

<sup>4</sup> Office National de l'Emploi



*projet de vie. Mais on manque d'outils. Pour le reste je sais tout faire mais pour un prépensionné [=préretraité] je ne sais pas faire de projet de vie » (conseiller cellule Print).*

*« Il est urgent de former les conseillers pour décoder les situations psychologiques sensibles. Ils sont désarmés par rapport à cela » (Accompagnateurs cellule Belgacier)*

De manière générale, le point faible évoqué par les travailleurs se situe dans la standardisation des rythmes et des programmes de la cellule. En effet, le public des cellules est composé d'une diversité de situations collectives et individuelles. Cependant, le programme reste jusqu'à ce jour identique pour l'ensemble des participants, si ce n'est dans le cadre de la cellule Belgacier où une adaptation du programme a été initiée à titre expérimental. Il en résulte que ce programme étendu sur une durée de plusieurs mois engendre bien la satisfaction de la plupart des bénéficiaires, mais entraîne pour les groupes minoritaires à la fois un sentiment de non-progression pour les participants qui souhaitent retrouver rapidement du travail, à la fois un sentiment de bousculement pour ceux qui n'ont pas encore fait le deuil de leur ancien emploi et qui ne sont donc pas encore dans une posture de recherche active d'emploi, et à la fois un sentiment d'inutilité auprès des préretraités.

*« J'ai déjà été à 4 collectives. Elles étaient toutes les 4 intéressantes. Surtout celle avec l'iceberg, sur le marché secondaire, pour trouver un job » (Cellule Belgacier).*

*« Les collectives, je ne sais pas ce que ça a de positif en fait. Je sais faire un CV, j'en ai déjà fait des centaines. Pour les jeunes, c'est nul. Pour les plus vieux je comprends mais pour nous... » (cellule ABC-catégorie -45 ans).*

*« Je suis venu en septembre, octobre et puis en novembre j'étais à une formation informatique. Ça allait être intéressant aussi donc c'est dommage que ça se mette comme ça. On allait apprendre comment se vendre. Je n'ai pas pu venir à toutes les collectives » (cellule ABC-catégorie 45-54 ans).*

*« Il faudrait trouver pour toucher la sensibilité des gens dans mon cas. Mais ce n'est pas évident. On s'en fout de remplir un CV » (cellule ABC- catégorie préretraités).*

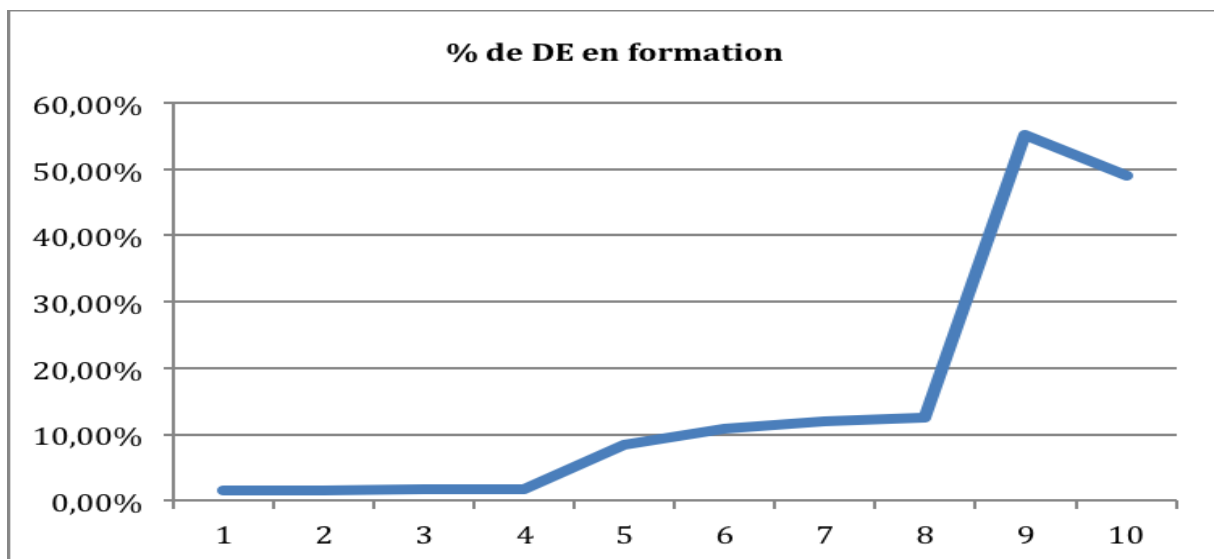
Les points faibles relevés par les travailleurs lors de nos entretiens sont globalement connus des conseillers des cellules. C'est ainsi qu'en complément au « programme officiel » prévu, certains conseillers et accompagnateurs sociaux tentent de mettre en place des initiatives innovantes, sous formes de « bonnes pratiques », permettant d'améliorer le fonctionnement quotidien de la plate-forme. Tout d'abord, de nouveaux collectifs temporaires, adaptés à des cibles particulières, sont créés. Par exemple, les « ateliers de recherche d'emploi » par petits groupes de travailleurs dont la période de deuil est surmontée ou encore des « groupes d'action inter-cellules ». Les programmes des séances collectives sont également aménagés en fonction de groupes homogènes : les travailleurs « proches » du marché du travail, les travailleurs en reconversion dont les formations sur plusieurs mois demandent un horaire de séances collectives adapté (rattrapage possible), et les préretraités.

### *Les formations*

Les cellules de reconversion mettent en valeur auprès des travailleurs la possibilité de se former soit via l'organisme public de formation, soit via des formations privées si le budget de la cellule le permet. En effet, les moyens alloués à la formation sont très variables. En cas de faillite, seul le budget public de la cellule est disponible, ce qui représente un montant

minime pour chaque travailleur. Dans de tels cas, les conseillers orientent principalement vers les formations publiques gratuites. L'accès aux formations payantes, quant à elles, bénéficient peu aux préretraités car le budget public impose que les formations soient uniquement de type qualifiantes (et donc liées à un projet professionnel clairement identifié) et non de type occupationnelles, situation plus fréquente au sein de la population des préretraités. Lorsqu'au contraire le plan social de la restructuration prévoit un budget lié aux formations, l'offre s'étend à davantage de formations publiques et privées, accessibles à tous, et pouvant porter tant sur des formations de type qualifiantes qu'occupationnelles. Par ailleurs, l'intérêt des travailleurs à se former est variable : trois stratégies individuelles se dessinent. Les jeunes choisissent en général d'entrer le plus rapidement possible en formation pour s'orienter vers un métier dans un secteur porteur. Les préretraités préfèrent les formations plus occupationnelles, qui leur apporteront « un plus » qu'ils pourront mobiliser dans leur vie privée (formations dans le domaine des TIC par exemple). Enfin, les autres travailleurs privilégient la multiplication de formations courtes qui augmentent leur employabilité et leur permet de rester disponible sur le marché du travail.

En matière de taux de participation aux formations, il est important de prendre en compte le contexte. Par exemple, le taux de demandeurs d'emploi en formation pour la cellule BiMetal a fortement augmenté après 8 mois, lorsque le repreneur de l'entreprise faillie s'est définitivement prononcé sur l'impossibilité de réengager davantage d'anciens travailleurs.



### *Le positionnement identitaire et la projection dans l'avenir par les travailleurs*

Après une forme d'« état des lieux » établi avec les travailleurs à propos de la cellule, de sa mise en place et de son fonctionnement, il leur a été demandé d'exprimer leur ressenti vis-à-vis de cette période de transition et la manière dont ils se projetaient dans l'avenir.

En matière d'identité, l'acceptation du licenciement est une étape extrêmement difficile à vivre pour les travailleurs. Ils parlent d'injustice, de rancœur et de blessure d'avoir été

remercié après des dizaines d'années de travail acharné. Cette étape prend parfois des mois à se réaliser et leur émotivité est grande à ce propos.

*« Ce que je suis... Maintenant je n'arrive pas à aller de l'avant. Ça fait 4 mois, mais je ne fais rien. Je me fais des plannings mais je ne fais rien. Je ne suis pas dans ma tête à la recherche d'un emploi. En sortant d'ici je suis motivé mais en rentrant il n'y a plus rien. Le quotidien prend le dessus »(cellule Print).*

*« Je n'ai pas encore avalé le fait d'avoir été viré. Je n'ai pas apprécié qu'on avance des raisons qui n'en sont pas. Je savais que ce n'était pas vrai mais que dire à mes enfants ? Ils ont compris. Mais tant que je n'ai pas fini ma reconversion, je n'ai pas avalé la pilule »(cellule Print).*

Vient ensuite l'acceptation du « statut de chômeur », jugé socialement dégradant. La participation à la cellule les confronte à cette réalité et engendre pour certains travailleurs un stress, un énervement.

*« Il y a des jours, je n'aime pas trop venir. Parce que chez soi on oublie qu'on est au chômage puisqu'on a une vie active. Quand je viens ici, ça me rappelle que je ne suis pas conforme dans la société, que je n'ai pas de travail. L'image, j'ai un peu dur. On me pose des questions dans mon entourage. Avec les gens c'est dur. Les gens nous font stresser. Ça me replonge un peu dans le négatif »(cellule ABC).*

*« Avant, on disait prépensionné [=préretraité]. Maintenant, on dit chômage avec complément d'entreprise. On est chômeur comme un autre. C'est plus péjoratif... » (Cellule Belgacier)*

Le profil du travailleur est déterminant. Les plus jeunes, bien qu'empreints d'une certaine amertume, affichent une réactivité forte par rapport au marché du travail, une habilité à rebondir « une fois de plus » et s'accordent même parfois une période de « pause » durant les mois de préavis, confiants en leur capacité à retrouver du travail au terme de celle-ci. Pour eux, la cellule est une opportunité d'améliorer leur profil et de trouver un emploi stable. Les préretraités n'envisagent généralement pas de chercher un nouvel emploi (bien que cela fasse partie de leurs obligations en tant que demandeur d'emploi) et préfèrent se consacrer à leur famille. Ils sont sereins, soulagés, centrés sur leurs projets personnels futurs. Enfin, la catégorie des travailleurs 40-55 ans a plus de mal à accepter le licenciement. Ces travailleurs sont souvent en déroute, persuadés que l'âge joue en leur défaveur, et en quête d'un nouveau projet professionnel. Le cellule devient alors l'opportunité de commencer une nouvelle vie.

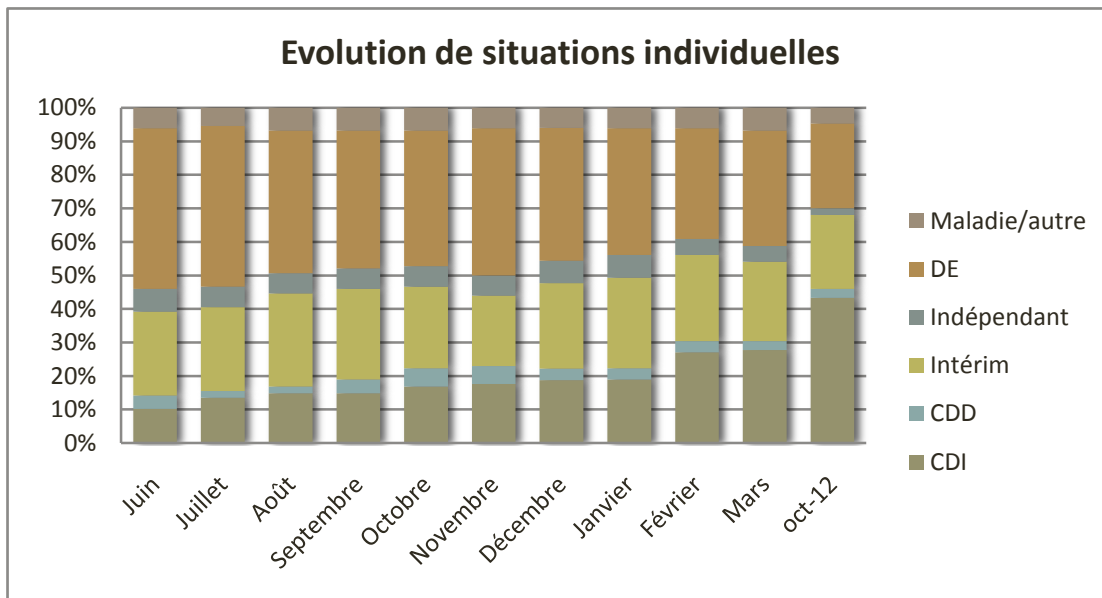
*« Je me suis dis, j'ai 45 ans, c'est le moment ou jamais de changer complètement d'orientation. Et je me suis replongé dans ce que je voulais faire en sortant des humanités »(cellule Impex).*

## L'évolution des situations individuelles

Les travailleurs des cellules BiMetal et ABC ont été rencontrés une deuxième fois, un an après le premier entretien. L'objectif de cette deuxième récolte d'information était d'en savoir plus sur l'évolution de leurs parcours individuels après-cellule.

### BiMetal

Parmi les 15 travailleurs recontactés, 9 ont retrouvé un emploi (5 contrats à durée indéterminée, 3 en intérim, 1 indépendant). Les 6 autres sont demandeurs d'emploi, peu actifs dans la recherche d'emploi, ont peu de contacts avec les pouvoirs publics et sont réticents face à l'intérim.



### ABC

Parmi les 11 travailleurs contactés, 3 ont retrouvé un emploi via un projet de reconversion établi avec la cellule. 1 ouvrier est employé en contrat à durée indéterminée (obtenu via l'intérim). 2 travaillent en tant qu'indépendants. Ils jugent leur situation globalement « meilleure », ils apprécient le contenu et les horaires de travail mais se sentent moins à l'aise financièrement. Ils expliquent cette situation par la fin du travail posté, qui générait des avantages salariaux.

Parmi les 8 autres, ils sont soit demandeurs d'emploi que nous pourrions qualifier « en difficulté » (découragement face au manque de réponses aux candidatures envoyées, peur de se lancer seul comme indépendant, précarité financière, manque de confiance en l'avenir), soit toujours en processus de reconversion professionnelle (1 cas), soit préretraités (pas de recherche d'emploi et ne souhaitant plus s'exprimer à propos de la cellule).

## Discussion

Parmi les différentes mesures mises en place pour faire face aux restructurations, les cellules de reconversion sont considérées comme un modèle à soutenir et à développer dans le

paysage européen (Gazier&Bruggeman, 2008). Tout d'abord pour leur capacité à intervenir concrètement sur le terrain. Ensuite, pour leur capacité à entretenir la concertation entre les travailleurs, les représentants des travailleurs, les entreprises et le service public de l'emploi. Enfin, elles constituent un véritable droit institué à la reconversion au bénéfice du travailleur (Tilly, 2007). Toutefois, nos observations nous montrent que le dispositif « cellule de reconversion » mis en place en Wallonie ne contribue pas véritablement à une transformation structurelle du système en vigueur.

Tout d'abord, la situation des travailleurs en âge d'être préretraités montre bien que la participation de ces derniers aux activités de la cellule est stimulée principalement par la récente obligation légale d'y souscrire, par le souhait de garder un contact social avec leurs anciens collègues ainsi que, dans certains cas, par les avantages financiers qui y sont liés<sup>5</sup>. Qu'ils soient soulagés ou choqués par l'annonce du licenciement, leur motivation à retourner sur le marché de l'emploi est majoritairement inexistante. Le programme des séances collectives leur parle peu – sauf dans le cas de BelgAcier où un programme spécifique leur a été élaboré à titre expérimental -, l'obligation de prêter un certain nombre d'heures dans le cadre de la cellule les contraint soit à venir « boire un café avec les collègues » soit à s'inscrire à une formation occupationnelle de type informatique ou apprentissage des langues. Leur ré-insertion sur le marché de l'emploi est donc très réduite et le rôle de la cellule se résume principalement à un accompagnement de type psycho-social afin qu'ils puissent vivre sereinement la transition de la vie active vers la fin de carrière, ou vers des activités caritatives.

Par ailleurs, les travailleurs les plus jeunes semblent davantage aptes à « rebondir » par eux-mêmes vers un nouvel emploi. En effet, la plupart sont proches de la réalité du marché du travail. Dans certaines restructurations, les départs volontaires sont nombreux chez les plus jeunes car ils souhaitent profiter des avantages de la restructuration collective, de l'indemnité de licenciement et de la période de préavis. Ils sont prêts à passer par l'intérim en vue d'obtenir un contrat plus stable par la suite. Ils sont en général confiants vis-à-vis de leurs capacités à obtenir un nouvel emploi. Dans ce cas, leur passage par la cellule de restructuration est une opportunité de suivre une formation qualifiante par exemple, ce qui les détache des activités de la plateforme. Ils apprécient moins le caractère formel des activités collectives de la cellule car leur période de deuil est plus courte que les autres et ils savent déjà rédiger un CV, par exemple. Par contre, les activités de suivi individuel sont souvent appréciées, dans la mesure où elles offrent un accompagnement privilégié au regard du régime classique au sein de l'assurance chômage. Le rôle de la cellule pour ces profils de travailleurs « flexibles » tient donc dans la capacité à leur offrir une porte d'entrée vers un catalogue de formations enrichi, et à leur offrir des conseils jugés précieux lors des activités de suivi individuel.

Enfin, le public des travailleurs « entre-deux » (catégorie 40-55 ans) semble être le plus critique vis-à-vis de l'accompagnement proposé par les cellules. La plupart de ces travailleurs ont réalisé une grande partie de leur carrière dans l'entreprise et y sont restés jusqu'à sa restructuration. Leur âge ne leur permet pas encore de bénéficier de la préretraite. La transition professionnelle de ces travailleurs est donc particulièrement délicate. Ils n'ont pratiquement aucune expérience en matière de recherche d'emploi et sont touchés par ce changement brutal après de nombreuses années passées au sein de l'entreprise. L'accompagnement de ce public est dans un premier temps essentiellement de nature psycho-sociale. Vient ensuite, quand les conseillers jugent que les travailleurs sont « prêts », le

---

<sup>5</sup>En s'inscrivant à la cellule, le travailleur reçoit une indemnité d'1€/heure.

moment de dessiner un nouveau projet professionnel. Une minorité de travailleurs repartent rapidement vers un nouvel emploi, alors que d'autres y arrivent très difficilement. Ceux-là restent « en déroute », sans savoir vers quelle direction ils souhaitent aller, pétrifiés par leur situation. Les cellules semblent souvent relativement désarmées face à ce genre de profil. Dans quelques cas, la cellule peut même devenir un facteur de stress, voire de paralysie pour les profils les plus marqués par le licenciement.

La cellule de reconversion voit par conséquent les travailleurs les plus ouverts à la flexibilité retrouver rapidement un emploi, et se retrouve par conséquent à devoir gérer, avec plus ou moins de difficulté, le groupe de travailleurs le plus éloigné du marché du travail. Cette tendance se vérifie à travers l'analyse longitudinale « post-cellule » : les travailleurs initialement les mieux « équipés », les plus préparés à la flexibilité, sont ceux qui retournent à l'emploi, parfois très rapidement.

Les relations traditionnelles entre organisations et acteurs du marché du travail sont en pleine période de métamorphose au profit d'une « marchandisation » des relations interpersonnelles. Le travailleur doit impérativement apprendre à s'évaluer et se vendre, à l'image d'un produit (Glee & Scouarnec, 2009). Pour l'aider dans sa démarche, différents dispositifs sont mis en place. C'est précisément le rôle des cellules de reconversion. Pourtant, il semble que la contribution du dispositif à une évolution du marché du travail soit remise en questions. En nous référant à la théorie de la structuration de Giddens (1987), nous pouvons aisément comprendre qu'un dispositif mis en œuvre, de façon consensuelle, par les partenaires sociaux, pour faire face à un contexte de licenciement collectif peut que reproduire le fonctionnement du système social qui l'a fait naître. Tout d'abord, en proposant un lieu de socialisation et un soutien psycho-social, il « lisse » le passage à la retraite pour les travailleurs les plus âgés<sup>6</sup>. Ensuite, en intériorisant la nécessité de (re)prendre en main sa carrière, de développer son employabilité, d'être « entrepreneur de soi », il crée un effet d'écrémage en faveur des travailleurs ouverts à la flexibilité et prêts à reprendre ces prescriptions à leur compte. Enfin, chez ceux que nous avons qualifiés « d'entre deux », il essaye tant bien que mal de les armer face à un marché du travail en pleine évolution, pour lequel ils ne sont pas – ou plutôt plus – adaptés. Pour ceux-ci, il s'agit de faire en sorte que ces travailleurs licenciés se comportent « comme si » ils étaient capables de maîtriser leur trajectoire professionnelle. Tout l'art de ce type de dispositif alors fictionnel réside dans sa relative capacité à transformer l'ayant droit en citoyen actif et responsable de ses transitions, détenteur de droits mais aussi d'obligations. En faisant « comme si » le travailleur licencié pouvait être un entrepreneur de soi, la cellule finit par être un opérateur cognitif de l'action au cœur d'un Etat social se voulant de plus en plus actif (Vrancken, Macquet, 2006 ; Vrancken, 2010).

## Conclusions

La cellule de reconversion en Belgique, dispositif d'accompagnement post-licenciement pour les travailleurs victimes de restructurations collectives, présente un réconfort indéniable pour ceux qui en bénéficient. Le travailleur licencié est accompagné psycho socialement et administrativement par un duo composé de membres du service public de l'emploi et de représentants syndicaux. Pareil équipement a pour vocation de lui permettre d'assumer le deuil de la perte d'emploi et de l'accompagner dans son retour à l'emploi.

---

<sup>6</sup>Le recours à la préretraite reste fréquent en Belgique, malgré les engagements pris par l'ensemble des partenaires sociaux, dans le cadre du Pacte des Générations, d'élever l'âge minimum requis pour en bénéficier et d'en éviter une utilisation systématique. Celle-ci reporte en effet sur la collectivité le coût du licenciement.

L'existence des cellules de reconversion doit sans doute être considérée comme un privilège dans une réalité industrielle où les annonces de licenciement collectif sont fréquentes. Il semble qu'elles constituent effectivement un réconfort durant la période suivant directement le licenciement. Par la suite, le programme d'accompagnement engendre cependant une forme d'écrémage qui stimule en priorité le retour à l'emploi des travailleurs les plus ouverts à la flexibilité. Les autres (travailleurs âgés préretraités, travailleurs entre 40 et 55 ans ayant connu un seul employeur et éloignés du marché du travail) restent en marge du dispositif qui opère en quelque sorte en faisant « comme si » chacun pouvait maîtriser sa trajectoire professionnelle.

Si les objectifs visés par les cellules de reconversion sont honorables, il semble que le dispositif conserve les propriétés structurelles du système qui l'a engendré et dont il entend pourtant contrecarrer les effets. Il ne peut dès lors modifier qu'à la marge les conditions socio-économiques qui conduisent à une flexibilité précarisante.

Les résultats de cet article s'appuient sur un travail d'enquête approfondi au sein de 5 cellules de reconversion. Ces premiers constats devraient pouvoir être confirmés par un exercice similaire étendu à d'autres cellules. En outre, il serait utile de prolonger notre étude en interrogeant les responsables des entreprises en restructuration, en vue de mieux comprendre les conditions dans lesquelles chaque cellule a été mise en place. Enfin, il serait certainement pertinent de réaliser une analyse comparée des résultats de ces cellules de reconversion à ceux des cellules d'outplacement privées qui existent également en Wallonie. Autant de pistes à poursuivre au cours de recherches ultérieures...

## Bibliographie

- Autor B., (2008), *The Economics of Labor Market Intermediation: an Analytic Framework*, in *Studies of Labor Market Intermediation*, edited by David Autor, Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-32,
- 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, n°3, pp.35-61.
- Benner C.(2003), *Labour Flexibility and Regional Development: the Role of Labour Market Intermediaries*, *Regional Studies*, n°37, pp.621-633.
- BingenA., Hégalé M, Layon, E. (2006), *L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement*, *Courrier du CRISP*, n°1943-1944.
- Bonet R., Cappelli P., Hamori M. (2013), *Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources*, *The Academy of Management Annals*, vol.7 , n°1, pp.341-392.
- Bruggeman F., (2005), *Plans sociaux: l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?*, *Revue de l'IRES* n°47, pp.215-231.
- Cohen L., Mallon M. (1999),*The Transition from Organizational Employment to Portfolio Working: Perceptions of 'Boundarylessness'*, *Work, Employment and Society*, n°13, pp.329–352.
- DubouloyM, Fabre C. (2002),*Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes*, *Gérer et Comprendre*, mars, n°67 , pp.43-55.
- Gazier B., Bruggeman F. (ed.) (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe* Cheltenham, Edward Elga.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Glée C., Scouarnec A. (2009), « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir mais choisir ! », *Humanisme et Entreprise* 3 (n° 293), p. 1-23
- Inkson K., Gunz H., Ganesh S. , Roper J. (2012), *Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries*, *Organization Studies*, vol. 33, n° 3, pp. 323-340.
- Mercier E., Schmidt G., Lacour S. (2012) *Dispositif de reclassement et conversion professionnelle : une évaluation en termes de dynamiques identitaires*, Congrès AGRH, Nancy, Septembre.
- 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.
- Parker, P., Arthur M. ; Inkson K. (2004), *Career Communities: a Preliminary Exploration of Member-Defined Career Support Structures*, *Journal of Organizational Behavior*, n°25, pp.489-514.



Voss W. ; Maack et al., en collaboration avec Wild, A. ; Pulignano, V. ; Kwiatkiewicz, A. ; Farvaque, N. (2009), *Organiser les transitions pour accompagner les restructurations. Étude sur les instruments et dispositifs de transition et de reclassement professionnels aux niveaux national, sectoriel et régional dans l'UE.*