

CELLULES DE RECONVERSION EN WALLONIE :

ANALYSE

Avril 2014

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 régional¹, 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, Hégale & 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.²

¹ 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).

² 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

Projet ENTRAIN

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 ce rapport est de tenter une évaluation plus qualitative du dispositif en mobilisant les acteurs directement bénéficiaires de celui-ci. Pour ce faire, ce document 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.

du dispositif en lui trouvant un emploi, grâce à la mobilisation d'autres délégués évoluant dans des entreprises en période de recrutement.

Projet ENTRAIN

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 plate-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).

Au terme des entretiens, une analyse thématique ainsi qu'une monographie ont été réalisées pour chaque cellule. Dans un deuxième temps, une analyse transversale à l'ensemble des cellules a également été réalisée. Cette dernière constitue le principal matériau utilisé pour rédiger ce rapport.

3. Les cellules étudiées

3.1. La cellule « AGC »

AGC (Asahi Glass Co.) est un groupe japonais d'ampleur internationale spécialisé dans le domaine de la fabrication du verre. « AGC Glass Europe », dont relève le site de Moustier-sur-Sambre en Belgique, 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 de Moustier-sur-Sambre 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 à Namur. 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 « Impex »

Le groupe Impex, 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 Impex en 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 à Tubize est prononcée et par conséquent que le licenciement collectif, décision de la maison mère française, est annoncé par la direction. Cette fermeture est très peu médiatisée. La cellule de reconversion est mise en place à partir du 3 décembre 2012 pour une période de 12 mois, à Nivelles. 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 Impex 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 « Bémis »

L’entreprise Bemis est située à Monceau-sur-Sambre. 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 est une filiale du groupe américain du même nom, implanté dans 12 pays. Le site de Monceau est composé de 127 travailleurs.

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 « LBHB »

La société LBHB est née en 1882 de la fusion de trois usines sidérurgiques présentes sur le territoire liégeois depuis le XIX^{ème} 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, LBHB 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 LBHB 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 « ArcelorMittal »

Depuis le XIX^{ème} siècle, l'industrie sidérurgique a fortement influencé le développement du territoire liégeois. Beaucoup d'usines se 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 initialement appelée Cockerill puis Usinor, puis Arcelor, puis ArcelorMittal, vit une période particulièrement tumultueuse, faisant face à des réorientations radicales de stratégie d'entreprise³.

En octobre 2011, ArcelorMittal 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.

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. Les travailleurs s'y attendaient-ils ? Dans quelles conditions, quel climat cette annonce s'est-elle déroulée ?

³ 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.

Projet ENTRAIN

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 AGC).

« 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 Bémis).

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

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 Impex).

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

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 période pouvant s'étendre sur plusieurs mois, les réactions des travailleurs sont contrastées. En effet, cette période 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 AGC).

« On nous a officialisé le début de la restructuration. Là j'ai dis, 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 Bémis).

« Quand ils ont affiché la liste je n'étais pas dessus. J'aurais voulu y être sur cette liste, j'en avais marre. Alors j'ai changé avec l'autre. Et j'ai bien fait. C'était une belle occasion » (cellule AGC).

Dans les cellules étudiées, les mouvements de grève ont été peu nombreux, voire inexistants. 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 Bémis).

« 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 AGC).

Projet ENTRAIN

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 AGC).

« 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 ArcelorMittal.)

4.2. 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. Les séances d'information sont considérées comme utiles et attractives et la mise en place du dispositif rapide. Le fonctionnement concret de la cellule, la répartition des rôles entre accompagnateurs sociaux et conseillers ne sont pas toujours compris par les travailleurs avant la mise en situation concrète. Certains travailleurs licenciés attendent de la cellule de reconversion qu'elle joue un rôle de placement et se trouvent frustrés que ce ne soit pas le cas.

« Lors de la séance d'information, on nous a expliqué comment ça allait se passer. On était déçus car on s'attendait à autre chose...on espérait que la cellule allait nous trouver des opportunités » (Cellule LBHB.)

Cependant, globalement, l'accueil est positif de la part des travailleurs. Du côté des préretraités néanmoins, le caractère obligatoire de la participation à la cellule constitue une frustration. En effet, 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. Mais on vient juste pour l'argent »(cellule AGC).

« J'ai 60 heures à prester. Il faudra bien trouver quelque chose à faire. Je ne pense pas qu'un préretraité⁴ 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 Bémis).

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

4.3. Le fonctionnement de la cellule

4.3.1. Fonctionnement : points forts

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

⁴ L'utilisation du mot « pension » en Belgique est équivalent à la « retraite » en France.

Projet ENTRAIN

« 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 AGC).

« 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 Bémis).

Ensuite, les cellules constituent un accompagnement privilégié par rapport aux demandeurs d'emploi « classiques » qui, en cas de licenciement, doivent s'orienter eux-mêmes sur le marché de l'emploi.

« 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 Bémis).

Le fonctionnement sous forme de guichet unique permet de gérer les différentes démarches administratives en un seul lieu. Cette 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'ONEM⁵ ! J'ai travaillé 22 ans, je n'ai jamais chômé, je n'ai jamais cherché d'emploi ! Vous vous rendez compte ? » (cellule Bémis)

La cellule permet également 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 ArcelorMittal)

Les accompagnateurs sociaux (anciens représentants syndicaux d'entreprises ayant restructuré) occupent un rôle clé. Ils 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. Ceux-ci sont particulièrement 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..

⁵ Office National de l'Emploi

Projet ENTRAIN

« 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 suscitent une satisfaction générale auprès des travailleurs en matière d'accueil et de disponibilité. Ils adaptent leur accompagnement en fonction des situations individuelles et de la composition des participants aux réunions collectives. Ils coordonnent les informations à propos des travailleurs au sein d'un fichier informatique et au cours de réunions de suivi. Ils travaillent également main dans la main avec les accompagnateurs sociaux. Pourtant, les encadrants semblent relativement désarmés face à l'aspect psychosocial de l'accompagnement des travailleurs.

« On fait venir quelqu'un pour leur parler du statut d'indépendant, ce n'est pas évident. On leur explique le chômage... Ils n'acceptent pas » (conseiller cellule AGC).

« Au niveau des prépensionnables on fait le programme traditionnel . mais on pourrait avoir un autre rôle pour eux. Plutôt une étude de projet de vie. Mais on manque d'outils. Pour le reste je sais tout faire mais pour un prépensionné je ne sais pas faire de projet de vie » (conseiller cellule Bémis).

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

4.3.2. Fonctionnement : points faibles

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 est identique à l'ensemble des participants. Il en résulte que ce programme étendu sur une durée de plusieurs mois engendre à la fois un sentiment de non-progression pour les participants qui souhaitent retrouver rapidement du travail, à la fois un sentiment de bousclement 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.

« 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 AGC-catégorie -45 ans).

« Je suis venu en septembre, octobre et puis en novembre j'étais à une formation informatique. Ca 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 AGC-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 AGC- catégorie préretraités).

Projet ENTRAIN

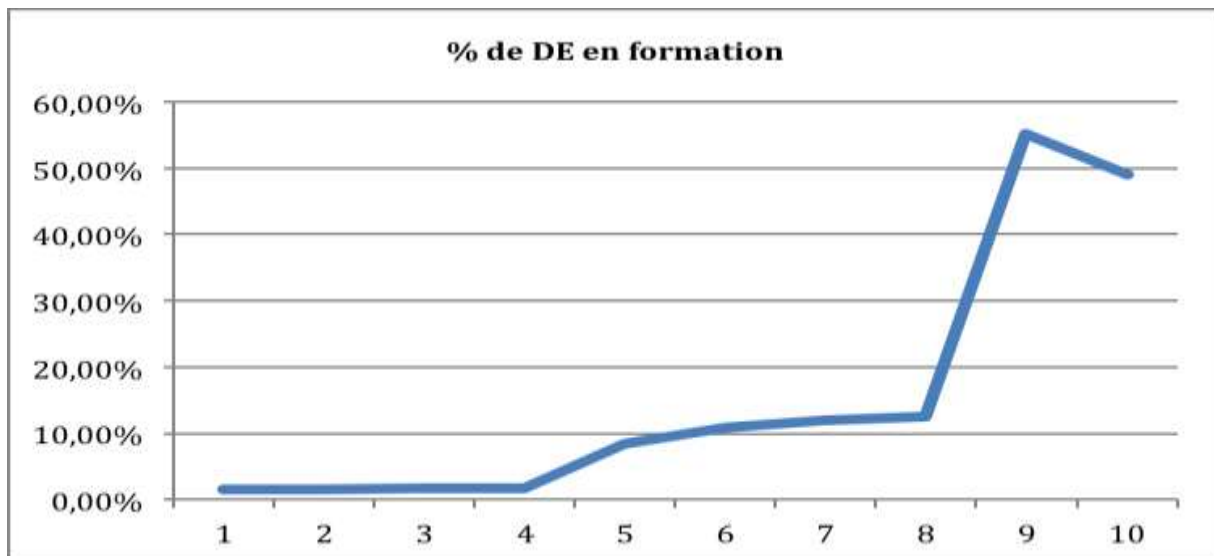
4.3.3. Fonctionnement : bonnes pratiques

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 pour les cellules de reconversion, certaines cellules, conseillers et accompagnateurs sociaux, tentent de mettre en place des initiatives innovantes, formes de « bonnes pratiques », permettant d'améliorer le fonctionnement quotidien. 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. Des partenariats sont établis avec les centres de compétences concernant la veille des emplois et des métiers ainsi qu'avec des partenaires externes afin d'informer les travailleurs sur les différentes formules d'occupation (bénévolat, fédération des prestataires de services, aide à l'entrepreneuriat comme indépendant, etc.) Un document d'évaluation a également été élaboré afin que les travailleurs puissent exprimer leurs souhaits et besoins et apporter un feedback aux conseillers. Ces différentes initiatives sont discutées durant les séminaires régionaux réunissant plusieurs fois par an l'ensemble des conseillers et AS en cellule de reconversion et contribuent à l'évolution du fonctionnement des cellules de reconversion.

4.4. 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. Les pratiques s'avèrent relativement hétérogènes d'une cellule à l'autre, en fonction des moyens disponibles, de l'intérêt des travailleurs à se former mais également de la politique de formation suivie par les conseillers. Ces trois éléments déterminent la dynamique mise en place en matière de formation au sein de la cellule et méritent d'être développés. 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, plus fréquentes 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'étoffe de 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 prépensionnés 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 formation 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 LBHB 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.



4.5. 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 de développer leur ressenti vis-à-vis de cette période de transition et comment 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 Bémis).

« 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 Bémis).

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 AGC).

Projet ENTRAIN

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

La question de la sécurisation financière est cruciale pour les travailleurs. Alors que les préretraités sont relativement à l'aise par rapport à cette perspective car ils l'avaient anticipée, pour les autres, la situation financière future est jugée plus inquiétante, principalement pour les travailleurs avec charge de famille.

« Je dois chercher du boulot. Je n'ai pas touché le pactole. Je ne viens pas ici juste pour rencontrer des gens » (cellule Bémis).

« Comme ancien intérimaire, je touche très peu au chômage. Je dois vite retrouver un emploi ». (Cellule ArcelorMittal)

Le profil du travailleur est déterminant également. 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 de leur capacité à retrouver du travail au terme de celle-ci. Pour eux, la cellule est une opportunité d'améliorer leur profil et trouver un emploi stable. Les prépensionnés 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 l'aide à la famille. Ils sont sereins, soulagés, centrés sur leurs projets personnels futurs. Certains évoquent tout de même la possibilité d'un travail à temps partiel. Enfin, la catégorie « entre-deux » des travailleurs 45-55 ans ont plus de mal à accepter le licenciement. Ils sont en déroute, persuadés que leur 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).

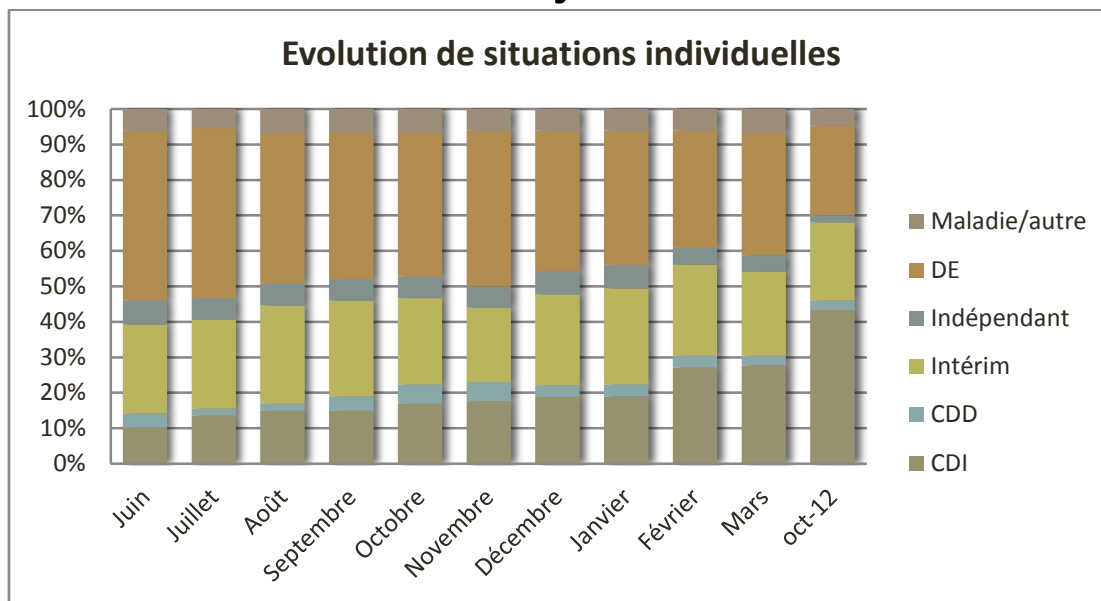
Concrètement, pour les travailleurs en cellule, plusieurs événements peuvent constituer un déclenchement en faveur d'une recherche active d'emploi. Par exemple, la fin de la période variable de « deuil » du licenciement (Dubouloy & Fabre, 2002), les réunions collectives « faire le point » durant lesquelles les conseillers rappellent les échéances aux travailleurs en matière de périodes de préavis, périodes de chômage etc., le passage de la période de préavis à la période d'allocations de chômage ou encore l'effet d'entraînement des premiers retours à l'emploi.

4.6. L'évolution des situations individuelles

Les travailleurs des cellules AGC et LBHB ont été entendus 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.

4.6.1. LBHB

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.



4.6.2. AGC

Parmi les 11 travailleurs contactés, trois ont retrouvé un emploi via un projet de reconversion établi avec la cellule. Un ouvrier est employé en contrat à durée indéterminée (obtenu via l'intérim). Deux travaillent en tant qu'indépendants. Ils jugent leurs situations globalement « meilleures », 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 à pauses, générant des avantages salariaux.

Parmi les 8 autres, ils sont soit demandeurs d'emploi « 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 prépensionnés (pas de recherche d'emploi et ne souhaitent plus s'exprimer à propos de la cellule).

A posteriori, la vision générale de la cellule reste, aussi bien chez LBHB que chez AGC, très positive.

Discussion et conclusion

Tout au long de ce rapport, nous avons tenté de caractériser qualitativement, avec les travailleurs licenciés, les résultats des cellules de reconversion en Belgique. Il s'agit d'un premier niveau de lecture, qui relate les perceptions des acteurs sociaux concernés.

Tout d'abord, le travailleur considère la cellule avant tout comme une aide sociale et humaine. Elle lui permet de maintenir une relation avec un collectif. Elle constitue un lieu privilégié, réservé uniquement à certains travailleurs licenciés. Cependant, faire partie de ce collectif qui se réunit régulièrement, comparativement au suivi classique des demandeurs d'emplois, renforce également pour le bénéficiaire l'impression d'être assimilé à un travailleur en situation précaire.

Ensuite, le travailleur dispose d'un accompagnement personnalisé, d'un interlocuteur qui l'accompagne dans sa transition ou sa reconversion et met au point avec lui une forme de

Projet ENTRAIN

« plan stratégique » de son retour à l'emploi. Cet accompagnement personnalisé est véritablement apprécié et considéré par les travailleurs comme un atout. Les activités collectives, par contre, respectent un programme très standardisé. Chaque séance collective aborde un sujet déterminé (« faire son deuil », « préparer son CV », etc.). Les travailleurs dont les formations, ambitions et étapes d'évolution de carrière sont très variées, se retrouvent ainsi parfois perdus au milieu de ce programme pour lequel ils se sentent peu concernés.

Le cas des travailleurs préretraités est très particulier. Ils ont très souvent choisi de faire partie du licenciement collectif, fatigués par une carrière intense et contraignante physiquement, ou désireux de « laisser la place aux plus jeunes ». L'objectif des cellules est de leur faire prendre conscience de l'ensemble des activités, dont un nouvel emploi salarié, qu'ils peuvent encore effectuer sur le marché de l'emploi. Néanmoins, la méthodologie adoptée jusqu'à ce jour semble répondre de manière imparfaite aux besoins de ce public spécifique. En effet, les règles officielles de fonctionnement et d'animation des cellules ont été conçues à une époque où les prépensions ne faisaient pas partie du public-cible des cellules. Leur arrivée n'ayant pas entraîné une modification de ce programme officiel, on constate une réaction contrastée des équipes au sein des différentes cellules wallonnes. Dans certains cas, plusieurs conseillers et accompagnateurs sociaux ont pris l'initiative d'adapter peu ou prou le programme officiel afin de correspondre davantage au public prépensionné. Cela a été le cas, par exemple, au sein de la cellule ArcelorMittal où une expérimentation s'est mise en place d'abord spontanément puis avec l'aval de la Direction centrale du Forem. Dans cette initiative, la chronologie des réunions collectives a été fondamentalement revue afin de permettre aux prépensionnés un chemin réflexif menant in fine vers le retour à l'emploi – ou à un autre type d'activité (bénévolat, etc.) – plutôt que de suivre le processus classique où cette sensibilisation à la recherche d'emploi arrive bien plus tard, à une période où ces bénéficiaires restent frustrés de devoir suivre l'accompagnement de la cellule et où ils ne sont toujours pas conscients de l'intérêt de maintenir une vie active. Dans un autre cas, le suivi strict du programme officiel a entraîné une exclusion de facto de ce public préretraité de la dynamique collective de la cellule, les prépensionnés ayant l'impression qu'on « les laisse tranquilles » et qu'on ne les considère pas – à juste titre selon eux – comme prioritaires pour les processus de formation. Par conséquent, ces bénéficiaires se rendent au sein de la cellule pour « boire un café », « voir les copains » et attendre la fin de leur obligation de participation à la cellule. Entre ces deux extrêmes, les pratiques observées montrent une adaptation des méthodologies adoptées dans chacune des séances collectives imposées par le programme officiel, avec une approche plus ou moins efficace pour prendre en compte les spécificités de ce public préretraité.

Enfin, l'étude longitudinale révèle une situation « post-cellule » relativement mitigée. Bien que l'ensemble des travailleurs aient un souvenir positif de la cellule, le retour à l'emploi semble s'effectuer à deux vitesses. Les plus jeunes, flexibles depuis leur entrée sur le marché du travail et habitués à passer d'un contrat à un autre, ne semblent pas montrer trop de difficultés à rebondir mais se voient parfois contraints d'accepter des salaires moindres ou des contrats de courte durée. Les plus âgés, qui parfois n'ont connu qu'un seul employeur, recherchent la stabilité et la valorisation de leurs compétences. Ils rencontrent plus de difficultés à retrouver un emploi.

Un deuxième niveau de lecture pourrait cependant consister à s'interroger plus globalement sur la contribution des cellules de reconversion aux transitions des travailleurs licenciés collectivement et de façon plus générale à la situation du marché de l'emploi en Belgique. Ce type d'interrogation renvoie au rôle et aux conséquences de l'action des intermédiaires du

Projet ENTRAIN

marché de l'emploi (Autor, 2008; Benner, 2003; Bonet et al., 2013) et des « communautés de carrières » (Parker et al., 2004).

A la lumière de la théorie de la structuration de Giddens (1984), selon laquelle l'action produit les ressources qui la rendent possible et les règles qui structurent la pratique quotidienne, la recherche de flexibilité accrue par les entreprises n'est-elle pas en train de produire elle-même les ressources qui permettent la perpétuation de ce système ? En d'autres termes, les cellules de reconversion sont-elles autre chose qu'un palliatif au fonctionnement actuel du marché de l'emploi, où les travailleurs mieux formés et plus jeunes se reconvertissent plus facilement que les autres travailleurs, moins bien équipés ? De ce point de vue, comme le soulignent certains auteurs critiques du courant des nouvelles formes de carrières (Cohen & Mallon, 1999 ; Inkson, 2012), l'acceptation d'une vision néo-libérale de l'individu « entrepreneur de soi » pourrait bien légitimer les effets néfastes des restructurations et la diminution effective des opportunités de carrières sur le marché interne des entreprises...

La cellule présente un réconfort indéniable pour le travailleur licencié. Il le vit comme un accompagnement social et psychologique qui va lui permettre d'assumer la sortie de l'entreprise et la nouvelle situation de non-emploi. La cellule de reconversion va l'« outiller » dans sa reconstruction en tant que demandeur d'emploi. Cet aspect semble rendre l'annonce de licenciement collectif plus acceptable. L'entreprise, flexible, remodèle ses ressources humaines et leur offre le privilège de disposer de l'accompagnement d'une cellule de reconversion (avantage dont le travailleur licencié isolé ne disposera pas). L'entreprise est indirectement à l'origine de la naissance d'une cellule de reconversion afin de combler les dommages générés par la flexibilité auprès des travailleurs. D'autre part, à l'image de la deuxième face d'une même pièce, la cellule de reconversion semble (sans en avoir l'objectif) créer un écrémage et favoriser le retour à l'emploi des travailleurs les plus flexibles. En effet, les programmes collectifs et l'accompagnement individuel sont très complets mais semblent orientés pour un type de travailleur particulier : celui qui se trouve déjà en posture de recherche d'emploi. De plus, la responsabilité de la recherche d'emploi repose entièrement sur le travailleur. Dans ce contexte, les travailleurs moins flexibles semblent en déroute et s'identifient facilement à d'autres groupes : les « chômeurs victimes d'un contexte économique difficile » ou les « préretraités ».

Pareille situation interroge les critères susceptibles de guider l'action des cellules de reconversion, pour éviter que leur intervention conduise à une banalisation, voire à une légitimation accrue des situations de travail précaire. Si les objectifs poursuivis sont honorables, il semble que ce type de dispositif d'intermédiation conserve les propriétés structurelles du système dont il entend contrecarrer les effets. Les cellules de reconversion risquent bel et bien de ne modifier qu'à la marge les conditions qui mènent à une flexibilité précarisante.

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.
- Bingen, A. ; Hégale, 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.
- Dubouloy, M. ; 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.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- 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*.