

Les cellules de reconversion : une *success story* wallonne

▪ Thierry DE COSTER ▪

Les cellules de reconversion ont pour objectif de renforcer la mobilité professionnelle des travailleurs victimes de licenciement collectif. Cette finalité est rencontrée par des actions d'orientation, de formation et d'aide à la recherche d'emplois sur une période d'un an. Les services et conseils prodigués par les encadrants des cellules de reconversion s'inscrivent également dans une démarche d'éducation permanente et de formation continue. Ces services visent bien entendu la réinsertion du public visé dans un emploi, mais dans un emploi durable en adéquation avec le projet de vie et professionnel des travailleurs.

La première cellule de reconversion a été créée en 1977 dans le cadre de la fermeture de la Minière et Métallurgique de Rodange-Athus, celle-ci a entraîné le licenciement de plus de 1.500 travailleurs.

A cette époque, rien, ou quasi rien, n'existait pour faciliter le reclassement des travailleurs. Or, le travail d'accompagnement était fondamental pour ces personnes qui, pour la plupart, avaient une longue carrière derrière elles dans ce secteur en déclin. Ce contexte particulier suppose, en effet, un travail en profondeur pour opérer une véritable reconversion de ces travailleurs.

La deuxième expérience aura lieu dans le Hainaut, à Glaverbel-Gilly du secteur verrier, de mars 1980 à mars 1981. La mise en place de cette cellule de « formation-reconversion » fait suite, après un délai de cinq ans, à la fermeture, par la société Glaverbel, du siège de Gilly et de la Caisserie de la paix, et à de nombreux licenciements dans les autres sièges d'une société qui est passée de 5.773 personnes en 1972 à 1.340 en 1979.

Au fil des restructurations majeures du tissu industriel wallon entraînant des licenciements collectifs et fermetures d'entreprises, de nombreuses autres expériences seront menées.

Ces premières cellules de reconversion représentent alors une solution palliative à la violence de fermetures pures et simples. Elles sont également un endroit pour les travailleurs d'où poursuivre le combat contre le chômage.

L'implication des syndicats est alors motivée par, d'une part, la volonté de « *ne pas laisser tomber les travailleurs* » victimes des restructurations et, d'autre part, par un souci de proposer un service d'accompagnement de qualité et adapté. Un modèle original prend ainsi forme.

Il faudra attendre 2001 pour voir ce modèle expérimental, construit au départ des réalités de terrain, prendre un début de forme institutionnelle sous l'égide de la Région : le « Plan d'accompagnement des reconversions » (PAR). La « cellule » y est reconnue comme le lieu d'accueil pour les prestations de services à destination des travailleurs. En janvier 2003, le gouvernement wallon adopte l'avant-projet de décret relatif à ce PAR. « *Le nouveau dispositif s'inspire des anciennes cellules de formation-reconversion qui avaient vu le jour à la fin des années '70 en Wallonie et se présente comme une contribution des pouvoirs publics à la prise en charge des salariés licenciés. Il s'agit, pour la Belgique, de la seule réglementation rendant l'accompagnement des travailleurs licenciés obligatoire et, en ce sens, il peut être présenté comme une innovation* »¹.

La faillite de la SABENA et les besoins qu'elle va générer en termes de reconversion du personnel wallon va favoriser le processus d'institutionnalisation du dispositif. C'est le décret de la Région wallonne, du 29 janvier 2004 qui donne à ce modèle expérimental, construit au départ des réalités de terrain, une forme institutionnelle.

Ces cellules se sont multipliées dans les différents secteurs économiques frappés par la crise ces dernières années : l'industrie verrière (Glaverbel, Verlipack, Novoboch...), le secteur aéronautique (Sonaca, Dassault), textile (Decoweave, Louis De Portere...) ou encore la métallurgie (Duferco, Axial...), la chimie etc.

UN PARTENARIAT EFFICACE : LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les plans d'accompagnement des reconversions prennent en charge l'ensemble des travailleurs touchés directement par le licenciement collectif et les services d'accompagnement socioprofessionnel sont assurés par une équipe mixte de conseillers en accompagnement professionnel du service public de l'emploi (Forem) et des accompagnateurs sociaux issus des organisations syndicales et choisis prioritairement parmi les anciens délégués syndicaux de l'entreprise.

La mise en place d'une cellule de reconversion doit être sollicitée par au minimum une des organisations représentatives des travailleurs au sein de l'entreprise concernée. Pour mettre en place cette cellule, des réunions préparatoires ont lieu entre le Forem Conseil, les représentants des travailleurs et des représentants de l'entreprise s'ils souhaitent participer financièrement au projet. Une demande est ensuite adressée soit à la Direction régionale de Forem Conseil qui a traité la procédure de licenciement collectif, soit adressée à l'Administrateur général du Forem. La décision émane alors du Comité exécutif du Forem. En

¹ Estelle Krzeslo, « La Région wallonne adopte l'avant-projet de décret relatif à la création du Plan d'Accompagnement des Reconversions. PAR. », in « L'année sociale 2003 », Institut de sociologie de l'ULB.

cas d'accord on établit une convention de partenariat entre le Forem et ses partenaires. Les travailleurs licenciés peuvent à tout moment entrer dans le dispositif et l'utiliser de façon permanente ou non durant la durée de vie de la cellule qui est fixée en principe à un an à partir de sa date d'entrée en vigueur, cette durée ne peut dépasser deux ans.

Ce partenariat syndicats-Forem est une originalité que des chercheurs de l'ULB ont mise en évidence, en soulignant l'efficacité de cette démarche de reclassement des travailleurs, considérée d'ailleurs comme bonne pratique par l'Europe. Le taux de reclassement moyen au sein des cellules est très appréciable puisqu'il est de 70%.

Le dispositif des cellules de reconversion se positionne à contre-courant de la logique dominante de l'« État social actif » qui tend à culpabiliser les travailleurs sans emploi. Les cellules proposent un large panel d'activités individuelles et collectives, et les travailleurs choisissent librement celles qui correspondent le mieux à leur projet professionnel et de vie. Le travailleur, au sein de la cellule, n'est pas « sur-responsabilisé » par rapport à son objectif de reclassement professionnel. Bien entendu, il est accompagné et encouragé dans son parcours d'insertion mais à aucun moment les membres de l'équipe ne lui feront sentir qu'il est responsable de sa situation.

LA MÉTHODE DES CELLULES EST SIMPLE. ELLE REPOSE SUR TROIS AXES :

- **La construction et le respect du projet professionnel de chaque travailleur**

L'élaboration du projet est largement facilitée par la complémentarité des métiers de l'équipe opérationnelle de la cellule. L'accompagnateur social, généralement un ancien délégué de l'entreprise, qui connaît les métiers de ses anciens collègues accélère l'émergence de leurs compétences et par conséquent des perspectives de reclassement. Le conseiller du Forem indique ensuite le chemin le plus efficace pour parvenir à l'objectif de reclassement.

- **Le réseau social et la solidarité**

La cellule est un espace mis à disposition des travailleurs licenciés. Ils y viennent d'autant plus facilement qu'ils savent qu'ils vont y retrouver d'anciens collègues de travail. Ce maintien du lien social, largement entretenu par la présence de l'accompagnateur social, impacte positivement le reclassement professionnel. Le réseau informel qui se crée dans la cellule permet notamment d'avoir des informations utiles sur les possibilités d'emplois du territoire, il n'est pas rare que des travailleurs se présentent collectivement chez un nouvel employeur. Enfin, la dimension sociale de la cellule est sans conteste une plus value importante du dispositif. Elle facilite le deuil de l'ancien travail et lutte activement contre l'isolement et les risques qui en découlent.

- **Une offre complète de services construite grâce à de multiples partenariats**

La dimension partenariale est essentielle au sein des cellules de reconversion. Le dispositif cellule est sans doute celui qui intègre le mieux dans son fonctionnement l'ensemble des acteurs publics et privés du marché de l'emploi et de la formation. Grâce aux différentes collaborations avec tous ces partenaires, la cellule offre de manière très opérationnelle toute la gamme des services possibles sur le marché de l'emploi. Ainsi les cellules collaborent régulièrement avec :

- les services d'accompagnement à la création d'activité offerts par les couveuses d'entreprises (environ 4 à 5% des travailleurs au sein des cellules créent leur activité à titre indépendant) ainsi que les structures de financement ad hoc (micro-crédit) ;
- le pôle analyse du marché de l'emploi du Forem, pour la sensibilisation sur les métiers en pénurie ;
- le Forem formation et tous les opérateurs privés et publics de formation, pour répondre aux besoins et demandes de formation des travailleurs ;
- « Technocité », pour notamment les sensibilisations informatiques ;
- Federgon, pour la présentation du secteur intérimaire ;
- les Centres de compétences, pour la formation et la découverte des nouveaux métiers ;
- le service aux entreprises du Forem, pour la présentation des aides à l'emploi ;
- les organisations syndicales, pour la présentation du plan de contrôle des chômeurs ;
- etc.

Cette méthodologie permet d'atteindre des taux d'insertion à l'emploi et en formation très satisfaisants, compte tenu de la qualification moyenne initiale du public et des caractéristiques du marché de l'emploi régional.

LA DÉFENSE DU MODÈLE WALLON FACE À UNE MARCHANDISATION CROISSANTE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAILLEURS LICENCIÉS

Jusqu'en mars 2006, date des premiers arrêtés royaux d'application de la mesure « gestion active des restructurations » visée par le Pacte, très peu d'initiatives privées s'étaient intéressées au reclassement des travailleurs victimes de licenciements collectifs en Wallonie. Mais l'appétit va venir en mangeant... Dans un communiqué de presse du 27 mars 2007, la fédération patronale du secteur de l'intérim précise que *« le secteur de l'outplacement demande au gouvernement d'élargir le droit à l'outplacement et de ne pas réserver ce droit aux travailleurs de plus de 45 ans comme c'est le cas actuellement. Federgon outplacement propose dans ce cadre la mise en place d'un mécanisme de co-subsidiation de l'outplacement par l'Etat et par les entreprises afin de ne pas trop alourdir le coût des licenciements pour ces dernières »*.

Etrange comme revendication, eu égard à l'existence en Région wallonne du système des cellules de reconversion qui est déjà financé par les pouvoirs publics et qui est gratuit pour les employeurs qui restructurent².

Cette exigence de *Federgon* reviendrait finalement à ce que les pouvoirs publics financent des sociétés privées, par ailleurs, ultra bénéficiaires, pour une prestation de services de moindre qualité que celle proposée par les cellules de reconversions. Rappelons-le, une cellule de reconversion est un espace ouvert à tous les travailleurs licenciés, 5 jours par semaine de 9h00 à 17h00 et qui va bien au-delà des services d'accompagnement proposés par les firmes privées d'outplacement.

² Le décret Wallon prévoit la possibilité pour l'employeur d'intervenir financièrement dans les cellules de reconversion pour des prestations très spécifiques (formations payantes, accompagnement social, etc.). Cette intervention demeure toutefois facultative.

En outre, les différentes possibilités de remboursement des frais de reclassement et les réductions de cotisations patronales octroyées aux nouveaux employeurs, via la mesure des cartes de restructuration, créent une collusion d'intérêts entre les sociétés d'outplacement et les sociétés d'Intérim (la plupart des sociétés spécialisées dans les ressources humaines développent des activités d'Intérim et d'Outplacement, en prenant souvent bien soin de les distinguer). Les sociétés intérimaires pouvant être considérées comme le nouvel employeur, des risques de glissement des travailleurs pris en charge par les firmes d'outplacement vers la branche intérim du même groupe sont plus que probable, avec pour conséquence une moindre qualité dans l'accompagnement.

Il est donc primordial de défendre le modèle wallon car, d'une part, il garantit un service de qualité respectueux des projets des travailleurs et, d'autre part, il protège des abus introduits par les mesures de remboursement liés au pacte des générations. En cette période de chasse aux chômeurs, ce n'est pas négligeable...