

# Les cellules de reconversion : quand accompagner ne rime pas avec stigmatiser

Josiane Jacoby, CARHOP

Indexation: chômage, accompagnement collectif, formation, éducation permanente, activation, employabilité

À l'heure où les politiques de l'emploi et de lutte contre le chômage centrent essentiellement leurs actions sur l'activation des chômeurs et sur la mise en exergue de la responsabilité individuelle du chômage pouvant, par la même, contribuer à cautionner l'idée que les chômeurs seraient, finalement, des profiteurs, des glandeurs, ... il n'est, sans doute, pas inutile de revisiter une initiative wallonne d'encadrement de travailleurs licenciés collectivement n'induisant pas une telle stigmatisation. Nées, il y a presque quarante ans, les cellules de reconversion « 1<sup>ère</sup> génération » reposent sur une approche sociale du chômage et des politiques de remise à l'emploi. Celles-ci proposent, en effet, un accompagnement collectif et solidaire dont le mérite est d'offrir un encadrement valorisant aux travailleurs privés d'emploi.

## ***Faire face à une crise croissante de l'emploi***

Au cours des années 1970 et au début des années 1980, de multiples faillites et restructurations d'entreprises wallonnes aboutissent à de nombreux licenciements collectifs de travailleurs. Le déclin économique wallon déjà amorcé, quelques années plus tôt, avec la fermeture des charbonnages, s'amplifie en touchant des secteurs traditionnels de l'industrie : sidérurgie, textile, verrerie... La mutation économique et la désindustrialisation signifient, pour les travailleurs de ces entreprises, la déqualification de leurs compétences et savoir-faire désormais obsolètes. Pour ceux-ci, il n'existe d'autres choix que celui de se reconvertir.

En 1977, une nouvelle fois, la crise économique fait une victime. L'aciérie « La société Minière et Métallurgique de Rodange » à Athus, tombe en faillite et entraîne le licenciement de plus de 1 100 travailleurs. Face à cette actualité sociale dramatique, les organisations syndicales, CSC et FGTB, décident de mener une expérience d'accompagnement collectif à la recherche d'emploi des travailleurs licenciés en créant la première cellule de reconversion.

*« L'idée était de conserver la dynamique collective présente au sein de l'entreprise et de miser sur l'entraide locale dans la recherche d'un nouvel emploi »<sup>1</sup>.*

Par la suite, en réponse au flot continu de restructurations et faillites d'entreprises touchant tant le secteur industriel que le secteur du non-marchand, de nombreuses cellules de reconversion sont créées. Ce fut le cas pour des entreprises comme Glaverbel, les Tuileries d'Hennuyères, Michelin, la Sabena, le Val Saint Lambert, Edith Clavel pour ne citer que les plus célèbres !

---

1. G. DENIS, « Les cellules de reconversion: une alternative syndicale à l'outplacement », *HesaMag*#04, p. 32.

En 2004, la Région wallonne reconnaît les cellules de reconversion et les place sous la tutelle conjointe du FOREM et des organisations syndicales. Lors de restructurations ou de faillites, ces dernières peuvent introduire une demande de création de cellule auprès du conseil d'administration du FOREM.

### ***Les cellules de reconversion : principes généraux***

Lors de la création de la première cellule d'Athus, il n'existe pas de politique publique d'encadrement visant au reclassement des travailleurs licenciés. L'implication du mouvement syndical dans les cellules wallonnes de reconversion est, de ce point de vue, tout à fait originale. Celui-ci se mobilise activement auprès des « victimes de restructurations » pour leur offrir un accompagnement de qualité dans la recherche d'emploi ou de reconversion-formation en partenariat avec le service public de l'emploi. L'originalité de la formule réside également, dans le fait qu'elle s'appuie sur la solidarité de groupe et sur la mise en exergue d'une responsabilité collective face au chômage.

#### *Le maintien de l'identité sociale*

Concrètement, les cellules de reconversion sont d'abord, un lieu ouvert tous les jours pendant un an (avec une prolongation possible jusqu'à 2 ans maximum) afin de permettre aux personnes de conserver une inscription sociale alors qu'elles subissent, en plus de la perte d'un revenu, la perte de relations sociales nouées à l'intérieur de leur lieu de travail. Le lieu participe également à la conservation du lien social perçu comme particulièrement favorable au développement d'un réseau<sup>2</sup> de connaissances et d'information informel pouvant agir comme un tremplin vers l'emploi. « *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.* »<sup>3</sup>

#### *Une formation plurielle et libre*

Les cellules wallonnes de reconversion proposent un accompagnement qui intègre des activités individuelles: bilan professionnel, aide juridique, administrative, préparation à un entretien d'embauche... et des activités collectives de recherche d'emploi: rédaction de curriculum vitae, informations socio-économiques, techniques de recherches d'emplois, formations sociales, visites de centres de formation, débats d'idées... La participation à ces activités est libre et non imposée. Les travailleurs licenciés y bénéficient en outre d'une infrastructure et d'équipements favorables aux activités de recherche d'emploi. De plus, dans les cellules de reconversion, projet de vie et projet professionnel peuvent se combiner: « *Avant de choisir un métier, on s'est renseigné sur les emplois demandés dans la région. Parmi eux, on a choisi en fonction de nos goûts personnels* »<sup>4</sup> En parallèle, les travailleurs intègrent les formations « FOREM » de type plus opérationnel. L'acquisition de nouvelles compétences y étant, le plus souvent, destinée à répondre aux besoins de l'industrie.

---

2. A. BINGEN, « Trajectoires sociales et professionnelles de travailleurs licenciés du secteur textile. Le vécu d'une cellule de reconversion à Mouscron », *Lettre d'information Tef*, mars-juin 2006 ; p. 8.

3. T. DE COSTER, *Les cellules de reconversion: une success story wallonne*, CEPAG, mars 2008.

4. « Cellule de Reconversion-Emploi, licenciements...reconversion... emploi ou chômage ? », *Inform'Action*, bimestriel n°2, juin 1981.

## La présence sécurisante d'accompagnateurs sociaux

Enfin, les cellules de reconversion s'appuient sur la présence en leur sein d'accompagnateurs sociaux, des ex-délégués syndicaux prioritairement. Ceux-ci abordent la question de la perte d'emploi comme la conséquence d'un système économique que le travailleur licencié subit et non comme le fruit d'un problème inhérent à l'individu. C'est un point essentiel de l'aspect collectif des structures d'accompagnement qui de ce fait «*facilite le travail de reconstruction et de revalorisation*»<sup>5</sup>. De plus, leur présence est souvent perçue comme rassurante. Elle joue un rôle de «*garde-fou*» face à un agent du FOREM souvent abordé avec méfiance et appréhension.

### **L'exemple de la cellule de reconversion Hennuyères-Tubize**

En avril 1980, les Tuileries d'Hennuyères ferment le secteur «*Briqueterie*» de l'usine, laissant 61 travailleurs sans emploi. 17 d'entre eux<sup>6</sup>, ne veulent pas se contenter d'une reconversion professionnelle classique. Ils souhaitent aussi pouvoir bénéficier d'une formation générale. En effet, la plupart de ces travailleurs licenciés occupaient un emploi de manœuvres et leur niveau scolaire est insuffisant pour accéder aux centres classiques de formation professionnelle de l'ONEM. «*Quand on quitte l'école à 14 ans, on oublie très vite ce qu'on y a appris. Les cours de français et de calcul me permettent de tout revoir.*»<sup>7</sup>

Onze membres du comité de chômeurs de Tubize partagent ce point de vue et rejoignent la cellule. Le droit à accéder à une formation de base est obtenu suite aux nombreuses actions de revendications menées par les membres de la cellule. En octobre 1980, le Comité de gestion de l'ONEM accepte de financer l'entièreté du parcours de formation : soit trois jours par semaine consacré à une formation professionnelle au choix et dispensée par l'ONEM et deux jours consacrés à une formation de base pendant 40 semaines.

## **CELLULE RECONVERSION EMPLOI HENNUYERES - TUBIZE**



5. A. BINGEN, *op.cit.*, p. 33.

6. M. VRINS, *Cellules-poubelles. Cellules-Espoirs*, mémoire Isco, 1982, p. 9.

7. «*Cellule de Reconversion-Emploi, licenciements...reconversion... emploi ou chômage ?*», *op. cit.*

La cellule ne se contente, cependant, pas de combiner une offre de formation professionnelle (acquisition d'un métier) à une offre de formation de base (français et calcul). La cellule d'Hennuyères-Tubize met sur pied une formation de type « socio-économique ». Celle-ci est prise en charge par les organisations d'éducation permanente<sup>9</sup> liées aux deux grands syndicats. Au final, la cellule a mis sur pied une formation multidimensionnelle conçue dans une perspective d'éducation permanente : la formation est élaborée avec l'ensemble des partenaires et s'adresse à un groupe. La formation « socio-économique » vise, quant à elle, à resituer la perte d'emploi dans une histoire économique, sociale et régionale et dans une analyse sociétale plus globale. Elle ambitionne de permettre à ces travailleurs « déclassés » de se réapproprier leur histoire personnelle et de conserver leur citoyenneté sociale.

*« Durant toute son existence, la cellule a participé activement à la vie sociale et politique de la région : motions, visites de solidarité, actions en faveur de Fabelta-Tubize, Van Hoegaarden Boonen, participation aux actions des comités de chômeurs CSC du Brabant wallon, pétitions, occupation du Bureau régional (B.R.) de l'ONEM à Nivelles, assemblée avec les employés de la CSC de 1981, représentation théâtrale au Congrès des jeunes CSC du 20 mars. Les stagiaires de la cellule, dans leurs centres de formation professionnelle respectifs, ont également concouru à la remise en cause de la formation professionnelle traditionnelle. Ils se sont faits les propagateurs de l'idée cellule de formation reconversion, notamment chez les travailleurs licenciés de la papeterie St Régis-Bates (1) et de Fabelta à Tubize. »<sup>10</sup>*

*« Avant, j'étais comme 'endormie', maintenant j'ouvre les yeux et je m'intéresse à des choses dont je n'avais jamais entendu parler. La cellule m'a ouvert un autre horizon, même dans mes relations avec mon mari... Avant, je n'avais rien à lui dire, je ne parlais presque pas, maintenant je raconte des tas de choses et on peut discuter. »<sup>11</sup>*

### **Une version néo-libérale de L'État Social Actif**

Au début des années 2000, les États européens, dont la Belgique, adoptent les théories de l'État Social Actif. L'État, dorénavant, conditionne son intervention à un comportement actif et volontariste des citoyens. Le modèle précédent de l'État-Providence basé sur une forte intervention publique et sur un système d'assurances obligatoires est désormais discrédité. Jugé trop généreux et intenable aux vues des dépenses publiques croissantes, accusé d'effets contreproductifs, cet État vacille face aux risques de faillite de la sécurité sociale. En réponse, l'État social actif entend concilier une prise en charge sociale des individus tout en poursuivant un modèle économique de type libéral.

La version néolibérale de cet État a des conséquences importantes sur les politiques sociales. Elle aboutit à fragiliser la légitimité d'un soutien individuel à l'insertion/réinsertion sociale (permis, notamment, par les allocations de remplacement) pour privilégier l'individualisation et le contrôle accentué du comportement actif. En Belgique, ces politiques néo-libérales

8. « Cellule de Reconversion-Emploi, licenciements...reconversion... emploi ou chômage ? », *op. cit.*

9. Dans le cas d'Hennuyères, il s'agit du CIEP (MOC) et du CEPAG (FGTB).

10. O. DUX, M. HEGALÉ, E. LAYON, « Les cellules de formation-reconversion (II) : Hennuyères et Fabelta », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, Bruxelles, 1983, n°1011.

11. « Cellule de Reconversion-Emploi, licenciements...reconversion... emploi ou chômage ? », *op. cit.*

en matière de lutte contre le chômage reposant sur une logique d'activation des chômeurs aboutissent, par exemple, au plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs de 2004 du gouvernement Verhofstadt II, à la dégressivité accrue des allocations de chômage de 2012 du gouvernement Di Rupo... Alors que le contexte de pénurie d'emplois perdure, les travailleurs sans emploi sont, dorénavant, sommés de rechercher activement un emploi et de fournir les preuves de cette recherche effective sous peine de sanctions voire d'exclusion du bénéfice des allocations de chômage. Quant aux allocations sociales, elles sont accusées d'être, potentiellement, une prime à la paresse. Pour contrer ce risque, la dégressivité accrue de ces allocations se veut un moyen d'inciter à un retour le plus rapide possible à l'activité.

Un autre changement significatif dans le traitement du chômage est que la formation des travailleurs sans emploi est, prioritairement, conçue en termes d'augmentation ou de développement de l'employabilité des travailleurs sans emploi, soit la mise en adéquation des qualités et compétences des individus par rapport aux exigences du marché de l'emploi. La formation des travailleurs sans emploi s'oriente vers une visée instrumentale. Nouvelle norme des programmes de remise à l'emploi, le concept d'employabilité discrédite toute démarche en lien avec les principes de l'éducation permanente à visée émancipatrice. La légitimité du projet individuel de vie en lien avec un projet professionnel de vie est, elle aussi, ébranlée.

### ***Les cellules pour l'emploi: l'obligation individuelle d'une reconversion rapide***

En 2006, le Pacte de solidarité entre les générations introduit la mise en place des cellules pour l'Emploi en application de l'arrêté royal du 9 mars 2006 sur la gestion active des restructurations.<sup>12</sup> Il rend obligatoire pour les entreprises qui restructurent, par le biais d'un licenciement collectif, la création de cellules pour l'emploi chargées de l'encadrement des travailleurs licenciés. Les cellules de reconversion sont reconnues comme des cellules pour l'emploi. Dans le même temps, le reclassement professionnel peut dorénavant être assuré par une société privée d'outplacement.<sup>13</sup>

La création de ces cellules pour l'emploi a un impact conséquent sur les principes généraux d'accompagnement des cellules de reconversion des années 1970. Le modèle de l'activation des allocataires sociaux a, aussi induit, un bouleversement des pratiques d'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement qui avait fait l'intérêt du modèle wallon quelques décennies plus tôt.

Pour Aline Bingen, chercheuse au Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (TEF) de l'ULB, ces politiques de type néo-libérales impactent négativement l'accompagnement des victimes de restructuration et risquent de glisser vers une individualisation des rapports sociaux, une psychologisation des problèmes sociaux et une responsabilité individuelle accrue. Le changement de paradigme de l'État social actif va « à contrecourant des principes défendus et mis en œuvre, jusqu'à aujourd'hui, au sein du dispositif public wallon des cellules de reconversion ».<sup>14</sup>

12. <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=23556>. Consulté en décembre 2015.

13. <http://www.onem.be/fr/word-list#letter>; L'outplacement est l'ensemble des services et conseils de guidance, individuels ou collectifs, fournis par un prestataire de services à un travailleur, pour le compte d'un employeur. L'objectif est de permettre au travailleur de trouver lui-même un emploi auprès d'un nouvel employeur dans les plus brefs délais ou de développer une activité professionnelle comme indépendant.

14.A. BINGEN, *L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement en Région wallonne : politiques d'activation et bouleversement des pratiques*, p. 19. <http://www.aifris.org/IMG/pdf/BINGEN-Aline-2.6.pdf>

Les nouvelles dispositions vont à l'encontre de trois grands principes qui constituaient la plus-value des cellules de reconversion telles que pensées par le mouvement syndical: la participation libre aux activités de la cellule, la reconnaissance du processus de reclassement comme étant un processus ne pouvant se faire dans l'urgence ou le court terme, la légitimité accordée au choix individuel de vie dans la définition d'un choix professionnel.

En effet, pour les travailleurs âgés de plus de 45 ans (depuis 2006) et les travailleurs de moins de 45 ans (depuis 2010), le reclassement acquiert un caractère obligatoire pour l'ensemble des travailleurs licenciés collectivement. Le refus d'y recourir est assimilé à un refus de s'intégrer à un programme de reconversion soit à un manque de disponibilité sur le marché du travail remettant en question le caractère involontaire du chômage et donc le droit à une indemnisation.

Un autre changement notable est la réduction conséquente de la durée d'accompagnement. Alors qu'à l'origine, il se déroulait cinq jours par semaine, souvent de 9 heures à 17 heures pendant un an, il est réduit, aujourd'hui, à 30 heures pour les moins de 45 ans ou à 60 heures pour les plus de 45 ans. Cette diminution de la disponibilité/accessibilité traduit la volonté d'un retour le plus rapide à l'emploi pour lutter contre l'enlisement dans l'inactivité. Enfin, les employeurs ont la possibilité d'opter pour un accompagnement individuel de type « outplacement » qui fait craindre aux acteurs de l'insertion socio-professionnelle et aux organisations syndicales une « marchandisation de la reconversion ».<sup>15</sup>

### **La rupture avec les principes d'origine**

La philosophie de l'accompagnement et du contrôle actif des travailleurs privés d'emploi a progressivement dénaturé un dispositif original d'accompagnement initié par les organisations des travailleurs et mis en place en Région wallonne, il y a près de quarante ans. Dans le même temps, l'explication de la situation de chômage glisse d'une analyse sociale au profit d'une approche individualiste privilégiant le principe du « travail sur soi ». Pourtant, l'appui du collectif est essentiel tant il joue un rôle protecteur contre les effets de la stigmatisation.

En définitive, les cellules de reconversion ne sont, bien entendu, pas « la » recette miracle en matière de retour à l'emploi (durable et de qualité)<sup>16</sup> d'autant que le contexte de crise économique structurelle et de pénurie d'emploi persiste. Elles ne semblent pas non plus pouvoir enrayer le phénomène d'aide au retour à l'emploi bénéfique majoritairement pour les chômeurs les moins éloignés de celui-ci: les travailleurs les mieux formés et les plus jeunes. « *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.* »<sup>17</sup>

Mais l'intérêt de l'outil wallon d'encadrement de la perte d'emploi est ailleurs. Il propose une approche et une prise en charge sociale et humaine du chômage et du retour à l'emploi. L'initiative repose sur l'intuition qu'un parcours formatif ne peut se satisfaire

15. Conférence de presse en front commun syndical wallon, FGTB-CSC, *Reconversion des travailleurs wallons. Menaces sur un modèle performant qui s'exporte !* Namur, 31 mai 2007, p. 7.

16. Le FOREM annonce sur son site un taux de retour à l'activité de 60,05 %. [facebook.com/notes/le-forem-page-officielle/une-cellule-de-reconversion-cest-quoi/548737851835817](https://www.facebook.com/notes/le-forem-page-officielle/une-cellule-de-reconversion-cest-quoi/548737851835817).

17. A. DERVAUX, F. NAEDENOEN, F. PICHAULT, *Projet Entrain. Cellules de reconversion : analyse*, Lentic, HEC Ecole de gestion de l'université de Liège, avril 2014, p. 15.

d'une approche du travailleur sans emploi réduit à l'état d'homo economicus. Elle invite à questionner le travail comme valeur sociale centrale, source unique d'insertion dans la société et de construction d'identité sociale. À ce titre, les cellules de reconversion restent un exemple d'accompagnement laissant peu d'emprise à la discrimination et à la suspicion des chômeurs et méritent d'être reconsidérées alors que l'exigence néo-libérale d'employabilité et d'activation monopolisent largement les politiques de lutte contre le chômage.

