

## *Comment les cellules de reconversion ont-elles transformé les acteurs ?*

Jean Faniel

À l'automne 2017, différents événements ont célébré le 40<sup>e</sup> anniversaire des cellules de reconversion. Cet instrument original a été développé en Wallonie pour faire face aux restructurations et aux licenciements collectifs en s'appuyant sur la solidarité entre travailleurs et en mettant à profit les qualifications du collectif de travail pour aider chaque travailleur à rebondir. Un ouvrage rédigé par Aline Bingen a retracé l'histoire des cellules, en les replaçant dans l'évolution des politiques de l'emploi et en montrant l'apport des premières aux secondes<sup>1</sup>. Une exposition a retracé de manière vivante les étapes franchies par les travailleurs lors d'une restructuration ou d'une fermeture d'entreprise et les apports d'une cellule de reconversion<sup>2</sup>. Enfin, un colloque a interrogé l'action des cellules en les confrontant à des expériences étrangères, en questionnant leur place dans la conflictualité sociale et dans l'accompagnement des travailleurs de manière plus large, ainsi qu'en réfléchissant à leur avenir<sup>3</sup>.

Le colloque a articulé témoignages, analyses académiques et positionnements d'acteurs sociaux. Au-delà de l'originalité des cellules par rapport à d'autres dispositifs – comme l'*outplacement*, par exemple – ou de ce que celles-ci ont apporté en termes de résultats, les présentations et les échanges qui ont animé cette journée ont permis de cerner ce que, au cours de leurs quatre décennies d'existence, les cellules ont fait aux acteurs et les transformations qu'elles ont provoquées dans leur chef.

Cette *@analyse du CRISP en ligne* s'attache à cerner ces changements, non seulement pour les travailleurs pris de manière individuelle ou collective, mais aussi pour les pouvoirs publics, pour les services publics de l'emploi (l'ONEM puis le FOREM), ainsi que pour les organisations syndicales et patronales<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> A. BINGEN, *Les cellules de reconversion en Wallonie. Politiques de l'emploi et restructurations d'entreprises*, Bruxelles, CRISP, 2017.

<sup>2</sup> Organisée par le centre METICES de l'Université libre de Bruxelles, le FOREM, le CEPAG, SOS Dépannage, la FGTB wallonne et la CSC, l'exposition « 40 ans de cellules de reconversion. Un défi collectif » s'est tenue dans le hall de la bibliothèque de l'Université du travail, à Charleroi, du 16 au 30 novembre 2017.

<sup>3</sup> Colloque tenu le 30 novembre 2017 dans l'auditorium de la bibliothèque de l'Université du travail, à Charleroi, à l'initiative du centre METICES de l'Université libre de Bruxelles, du CRISP, du CEPAG, de SOS Dépannage, de la FGTB wallonne, de la CSC et du FOREM.

<sup>4</sup> Pour l'essentiel, ce texte reprend le contenu de l'intervention prononcée en clôture du colloque du 30 novembre 2017.

## Une action en trois temps

Les cellules de reconversion sont une création wallonne et n'ont été développées ni en Flandre ni à Bruxelles, à une exception près : la cellule mise en place à la suite de la mise en liquidation, en 1982, de l'Institut médico-chirurgical Edith Cavell-Marie Depage, situé en région bruxelloise.

Elles s'inscrivent dans la durée, et ce de deux manières. D'une part, parce que la première cellule est née à Athus en 1977. Or, en quatre décennies, ce qui a été créé dans le sud du Luxembourg s'est reproduit, affiné, structuré, pérennisé et même institutionnalisé. D'autre part, parce que, lorsqu'une cellule de reconversion est mise en place, elle s'inscrit nécessairement dans la durée (au moins un an), en veillant à miser sur un processus de reconversion professionnelle respectueux des rythmes de chacun.

La mise en place et l'action d'une cellule de reconversion passent par trois étapes. Chacune de celles-ci implique des nouveautés pour les acteurs qu'elle concerne et engendre des modifications, voire des transformations des rapports sociaux dans lesquels ces acteurs sont insérés.

Le premier temps est celui de l'annonce du licenciement de masse en raison d'une restructuration, de la fermeture du site ou de l'entreprise, ou encore de sa faillite. Les travailleurs sont alors mis à rude épreuve, autant comme collectif que comme individus. Ainsi que le montrent de nombreux témoignages, le temps de la négociation peut contribuer à souder le groupe, mais il peut tout aussi bien – et les deux ne sont pas mutuellement exclusifs – induire des tensions en son sein. Certains travailleurs vont tenter de s'en sortir rapidement de manière individuelle, d'autres vont se sentir démunis de toute perspective d'avenir, d'autres encore vont choisir de mener la lutte sur une base collective – entraînant éventuellement leurs collègues précités dans leur sillage.

Pour chacun, une transformation rude à encaisser s'opère alors : de salarié, membre d'un collectif de travail, on passe au statut de chômeur en puissance, avec le sentiment de déclasserment qui point à l'horizon et face auquel différentes réactions peuvent apparaître. Pour le collectif de travail, la transformation s'annonce aussi : que va-t-il devenir ? Les liens noués pendant des années vont-ils voler en éclats du jour au lendemain ? Pour les représentants syndicaux, enfin, la nature de la mission change. Jusque-là en position de réaction à l'égard des projets et décisions de l'employeur (ce qui implique une posture relativement critique), ils doivent devenir prospecteurs de soutien auprès des pouvoirs publics, chercheurs de solutions alternatives ou d'un repreneur, voire notaires de la cessation d'activité. En outre, on ne négocie pas de la même manière dans une entreprise qui tourne, même avec difficulté, dans le cadre d'une grosse restructuration ou dans celui d'une fermeture ou d'une faillite<sup>5</sup>.

Dans un deuxième temps, lorsque la cellule a été mise en place et qu'elle accompagne les travailleurs licenciés collectivement, le collectif de travail apparaît préservé, même si c'est dans une configuration différente. La tâche des délégués syndicaux prend une tournure assez différente quand ils endossent le rôle d'accompagnateurs sociaux au sein de la cellule. Et s'ils sont ainsi parmi les premiers à retrouver un emploi, dans la cellule,

---

<sup>5</sup> On trouvera différents exemples de ces tensions et questionnements survenus lors de restructurations dans les travaux réalisés ces dernières années par le Groupe d'analyse des conflits sociaux (GRACOS) et publiés dans le *Courrier hebdomadaire*.

ils risquent aussi à plus long terme de se retrouver sur le carreau une fois la cellule mise à l'arrêt.

Cela conduit à observer ce qui se passe dans un troisième temps, après la cellule. Les expériences varient sensiblement, entre les travailleurs qui ont pu retrouver un travail – par ce biais ou par un autre, et pas nécessairement un travail équivalent –, ceux qui ont créé une activité – et l'ouvrage d'A. Bingen recense quantité de cas concrets –, ainsi que ceux, aussi, qui n'ont pas pu retrouver un emploi et pour lesquels se confirme effectivement la crainte provoquée par l'annonce du licenciement : passer du statut de « travailleur en reconversion » à celui de chômeur risquant l'isolement social. Il apparaît toutefois que, même dans ce dernier cas, bon nombre de travailleurs ont pu bénéficier de l'expérience acquise dans la cellule pour en ressortir avec une formation ou avec de nouvelles qualifications.

Ces premiers éléments montrent surtout comment la mise en place et l'action d'une cellule de reconversion transforment les travailleurs concernés – qu'ils soient délégués syndicaux ou non –, alors que tel n'aurait pas été le cas s'ils avaient simplement été licenciés et s'étaient trouvés livrés à eux-mêmes.

Mais l'expérience des cellules, avec ses 40 ans de recul, permet aussi de voir ce qui a changé dans le chef d'autres acteurs, notamment plus institutionnels. Il est ainsi nécessaire de voir ce que la mise en place, l'existence et le déroulement de la vie des cellules, considérées dans leur ensemble depuis quatre décennies, ont fait aux acteurs de la conflictualité sociale et de la concertation sociale, ainsi qu'aux autorités.

## **Une expérience avec laquelle les pouvoirs publics doivent compter**

La mise en place de cellules de reconversion ne découle pas d'une initiative émanant des pouvoirs publics. Elles ont été pensées et développées par des acteurs syndicaux (des militants de la FGTB et de la CSC) en partenariat avec des personnes occupant des fonctions-clés au sein de l'Office national de l'emploi (ONEM) puis de l'organisme wallon chargé de l'emploi et, par la suite, de la formation (FOREM).

Cependant, même s'ils n'en sont pas les initiateurs, les pouvoirs publics ont eu à tenir compte du développement puis de la multiplication des cellules de reconversion et ont tout à la fois pu les intégrer dans leur action et bénéficier de leur apport. Tel est en premier lieu le cas pour les politiques de l'emploi et de la formation menées en Wallonie, à la différence de ce qui se fait dans les deux autres régions du pays. Avec la régionalisation du placement des chômeurs puis de l'exercice de la compétence en matière de formation professionnelle, la Wallonie a pu développer un modèle propre, s'appuyant sur l'expérience des cellules et les intégrant.

Cela n'a pas été sans engendrer parfois des frictions avec les politiques fédérales. Depuis 2002, en effet, le gouvernement fédéral a davantage misé sur l'*outplacement*, formule qui implique des acteurs privés du secteur marchand et non des acteurs publics, associatifs et syndicaux, et qui traite les travailleurs accompagnés selon une perspective différente, faisant peu de place à la formation professionnelle et misant sur un retour rapide à l'emploi. Or les cellules de reconversion existaient alors depuis plus de 20 ans et le recours à cette formule était entré dans les mœurs. C'est sans doute ce qui a fait leur force et a notamment permis d'éviter leur disparition dans la masse des offres privées d'accompagnement.

Les cellules de reconversion sont également un outil de politique publique utile pour les acteurs politiques. En effet, une fois passée l'émotion de l'annonce d'une importante restructuration ou d'une fermeture d'entreprise, comment faire en sorte que les déclarations de soutien aux travailleurs qui sont prononcées par les élus se concrétisent par un accompagnement effectif ? La création d'une cellule permet notamment de remplir ce rôle et de donner de la crédibilité et de la cohérence aux déclarations et à l'action publiques, même si elle en consacre aussi d'une certaine manière l'échec et qu'elle peut apparaître comme une solution de facilité pour les acteurs politiques.

Si les cellules de reconversion ont montré de bons résultats en termes de retour à l'emploi et de reconversion des personnes licenciées, elles représentent aussi un investissement pour les autorités régionales, ce qui nécessite d'y consacrer des moyens financiers, en particulier via le FOREM.

Inversement, on peut aussi se demander ce que l'évolution des politiques de l'emploi a fait aux cellules. Dans son ouvrage, A. Bingen met en évidence un changement de philosophie des politiques de l'emploi, accompagné d'un changement de tutelle des cellules qui, d'abord encadrées par les services s'occupant de formation, ont ensuite relevé de l'autorité de ceux de l'emploi. D'initiatives ponctuelles et en partie informelles, variant d'une expérience à l'autre, les cellules de reconversion sont aussi devenues des structures plus institutionnalisées et davantage standardisées. Enfin, A. Bingen montre que l'évolution récente des politiques de l'emploi a mis l'accent sur le reclassement des personnes et pas – ou moins – sur la requalification, alors qu'initialement, les deux facettes étaient combinées dans la démarche des cellules. Dans cette évolution, les travailleurs sont en quelque sorte passés du statut d'acteurs dans le processus de leur reconversion/réinsertion à celui de sujet des politiques, voire d'objets qu'il faut recaser.

Aujourd'hui, on peut par conséquent se demander comment préserver l'originalité des cellules de reconversion et l'esprit qui les a animées depuis quatre décennies, et comment éviter qu'elles deviennent un simple instrument des politiques de l'emploi alors qu'elles n'ont pas été conçues comme telles.

## Un défi pour les services publics de l'emploi

Dès le départ, la mise sur pied des cellules de reconversion a bénéficié de l'implication active de personnes travaillant à l'ONEM puis, ultérieurement, au FOREM et des organisations syndicales. Tel est tout particulièrement le cas d'Anny Poncin et d'André Piette pour l'ONEM (en collaboration étroite avec Michel Olivier, de la FGTB). Outre qu'ils ont réfléchi et écrit sur leur pratique et, plus largement, sur les cellules<sup>6</sup>, ces agents des services publics de l'emploi ont développé de nouvelles fonctions au sein de l'organisme les employant pour suivre les cellules et pour soutenir et accompagner les travailleurs impliqués dans celles-ci. Ce faisant, ils ont fait évoluer l'ONEM et le FOREM.

Ces parastataux ont été amenés – et le sont encore aujourd'hui, dans le cas du FOREM –, à travers l'expérience des cellules, à collaborer avec les syndicats, concrètement, sur le terrain.

---

<sup>6</sup> En particulier, sous pseudonyme, plusieurs numéros du *Courrier hebdomadaire*.

L'inscription dans ce dispositif place aussi le FOREM dans une forme de concurrence avec des acteurs privés, actifs dans l'*outplacement* par exemple. Cet organisme doit parvenir à gérer cette position parfois délicate.

De même, envers les travailleurs impliqués dans les cellules, les services publics de l'emploi doivent, selon leurs compétences propres (et celles-ci ont évolué avec le temps<sup>7</sup>), articuler travail coercitif (contrôle et incitation à la reprise d'un emploi), fonction de service de placement (y compris, dans certains cas, avec une dimension marchande) et travail dans et avec un collectif. Ici aussi, une adaptation de leurs pratiques s'est imposée à ces organismes et, sur le terrain, les pratiques des conseillers « cellules » du FOREM se sont toujours distinguées de celles, plus standardisées, de leurs collègues de l'accompagnement individualisé, en raison des modalités paritaires d'accompagnement et de gestion du dispositif.

Enfin, l'expérience accumulée par le FOREM dans les cellules de reconversion ainsi que dans les centres d'orientation professionnelle a permis à cet organisme régional de disposer d'outils de formation créés et mis à l'épreuve dans le sillage des cellules.

## Un autre mode de défense syndicale des travailleurs

Pour les syndicats, la création des cellules de reconversion et l'implication active dans celles-ci constituent une concrétisation de la défense, collective et individuelle, des travailleurs concernés. Il s'agit en outre d'un vrai travail de défense de « chômeurs en puissance », qui dépasse le rôle de caisse de paiement des indemnités de chômage qu'exercent les syndicats belges ou celui, apparu plus récemment, d'accompagnement des chômeurs dans le cadre du contrôle de leur disponibilité par l'ONEM ou, désormais, par les services régionaux de placement (le FOREM en Wallonie).

Dans le cadre d'une restructuration importante ou d'une fermeture d'entreprise, la mise sur pied d'une cellule de reconversion peut certes apparaître pour les syndicats comme une sorte de pis-aller. En même temps, vu les réalisations des cellules en termes de reconversion des travailleurs impliqués et d'aide à la valorisation de leurs compétences pour retrouver un emploi, cette expérience est globalement jugée par le monde syndical wallon comme une réussite à reconnaître, une sorte de « mal nécessaire » ou de « solution sociale palliative » selon les mots de M. Olivier.

Le recours aux cellules de reconversion traduit aussi une évolution du répertoire d'action collective des syndicats belges, puisqu'il vient compléter la palette des moyens d'action à leur disposition. D'une certaine manière, l'emploi de cet outil apparaît comme une solution à un questionnement de ce répertoire syndical. En effet, tandis qu'un élément important de ce dernier est la grève, comment recourir à celle-ci lorsqu'il est question de la fermeture pure et simple d'une entreprise ? De plus, il donne un instrument supplémentaire aux syndicats dans leur rôle d'acteurs de la négociation collective.

Si l'expérience des cellules de reconversion a donc un impact sur l'évolution des syndicats en Wallonie, il faut bien entendu resituer celui-ci dans un contexte plus large qui, depuis une quarantaine d'années, voit ces organisations être confrontées à des transformations multiples, qui affectent assez largement leurs positions et leur capacité d'action. Il n'est

---

<sup>7</sup> Pour un bref aperçu de cette évolution jusqu'en 2010, voir J. FANIEL, « Accompagnement, activation et contrôle : quelques aspects institutionnels du suivi des chômeurs », 17 décembre 2010, [www.crisp.be](http://www.crisp.be).

par conséquent pas toujours possible de distinguer si le comportement syndical change suite à l'évolution des cellules ou si les cellules évoluent car le comportement syndical évolue plus largement.

À cet égard, l'action même des syndicats pour obtenir la mise sur pied de cellules de reconversion a évolué, de même que la conception que ceux-ci s'en font. Tandis que les premières ont été obtenues suite à des conflits sociaux longs et importants, et qu'elles entendaient concrétiser des projets de création d'emploi, ce modèle est aujourd'hui privilégié pour sa dimension collective et sa capacité à pérenniser le collectif de travail, sans véritable enjeu politique sous-jacent.

Quoi qu'il en soit, plus encore que celui des organisations syndicales dans leur ensemble, c'est sans doute le rôle des délégués qui se trouve le plus modifié par la mise sur pied d'une cellule de reconversion. Ceux-ci jouent d'abord un rôle de premier plan dans le conflit social qui accompagne l'annonce de fermeture. Il leur est notamment nécessaire de s'appuyer sur leur expertise personnelle et sur le soutien que leur organisation peut leur fournir pour analyser les comptes de l'entreprise et, avec les permanents syndicaux à l'occasion des négociations se déroulant dans le cadre de la procédure Renault prévue en cas d'annonce de licenciement collectif, pour proposer des alternatives et tenter d'obtenir les meilleures conditions pour les travailleurs licenciés. Lorsqu'une cellule de reconversion est créée, le rôle des délégués devient alors celui d'accompagnateurs sociaux, chargés d'aider leurs collègues à surmonter le choc psychologique et social de la transition, à se former, à se reconverter et à retrouver un emploi. Dans bien des cas, alors qu'ils ont ainsi été les premiers à retrouver un emploi, dans le cadre de la cellule, ces anciens délégués devenus accompagnateurs sont aussi les derniers à quitter la cellule et à devoir, à leur tour, trouver un nouveau travail.

Au fil de ce processus, les délégués doivent à la fois gérer le quotidien et tenter de garder une vision de long terme afin de préserver le futur, qui reste à écrire, et ce en maintenant la solidarité au sein du collectif de travail. Ils doivent tout à la fois défendre leurs collègues, mais aussi exercer une certaine pression sur eux pour qu'ils participent au maximum au projet de la cellule. Dans le même temps, ils doivent à la fois organiser la lutte durant la phase de négociation, notamment pour obtenir la mise sur pied d'une cellule de reconversion, et modérer cette lutte pour déboucher sur un accord qui préserve la suite et qui, notamment, permette effectivement cette mise sur pied. En cela, ils se trouvent dans la position toute dialectique du syndicaliste mise en évidence par Charles Wright Mills<sup>8</sup>.

On relèvera enfin que, dans leur action au sein des cellules de reconversion, les syndicats se trouvent de plus en plus mis en concurrence avec des agents privés de réinsertion ou d'*outplacement*.

## Une position inconfortable pour le patronat

Le développement des cellules de reconversion a aussi eu un impact sur les dirigeants d'entreprise et les fédérations patronales. Le processus de mise sur pied des cellules et l'existence même de celles-ci mettent en évidence la responsabilité sociale qui incombe

---

<sup>8</sup> C. W. MILLS, *The New Men of Power. America's Labor Leaders*, New York, Harcourt, Brace & Co., 1948, p. 8-9.

à l'employeur lors d'une fermeture. En effet, en soulignant la nécessité de former les travailleurs en passe d'être licenciés et de les aider à se reconverter et à retrouver un emploi, et, durant cette période, en maintenant ceux-ci dans des liens équivalents à ceux du contrat de travail, les cellules mettent l'accent sur cette responsabilité. Cette conception va à l'encontre de celle généralement admise d'un employeur ou d'actionnaires libres de disposer à leur guise de leurs installations, en dépit des conséquences sociales éventuelles de leurs choix.

Inversement, les cellules de reconversion ont eu pour effet de permettre à des entreprises de procéder à des licenciements collectifs avec moins d'embarras, la présence d'une cellule permettant d'atténuer le choc de la décision.

L'expérience des cellules a aussi amené les entreprises et leurs organisations à collaborer avec les syndicats et les pouvoirs publics pour aider les cellules à fonctionner, par exemple en repérant et en signalant les besoins de formation et de main-d'œuvre qu'ils peuvent identifier. De la sorte, les cellules peuvent être au service d'employeurs en recherche de main-d'œuvre qualifiée, mais ce cadre implique aussi d'agir en concertation avec les autres acteurs associés à la démarche, ce qui peut limiter la liberté de chacun.

Le financement des cellules a aussi un impact sur les entreprises, de manière directe à travers leur contribution à certains projets de formation ou de création d'activité ou parce qu'il mobilise des moyens publics qui ne peuvent pas bénéficier aux entreprises par ailleurs. Dans les rangs patronaux, cette implication dans le financement n'est pas toujours appréciée.

Enfin, la mise sur pied d'une cellule met en tension deux attitudes du patronat et en questionne la stratégie. Dans le cadre de la procédure de restructuration ou de fermeture d'une entreprise, la loi Renault impose de réfléchir aux alternatives. Or, par choix tactique ou en l'absence de réelle marge de manœuvre, l'attitude des directions locales d'entreprise est généralement prudente, voire hostile à l'idée de modifier le plan prévu. Mais l'acceptation de la mise sur pied d'une cellule de reconversion constitue une forme de concession – parfois prévue – dans le cadre d'une négociation. À l'instar de ce qu'on a pu observer sur le long terme en matière de prépensions, les cellules peuvent être utilisées comme outils permettant de calmer la contestation sociale en limitant les conséquences de la décision de licenciement pour les travailleurs concernés. Mais dans le même temps, les organisations patronales plaident de longue date en faveur de la suppression des prépensions et sont réservées, voire mitigées à l'égard des cellules, notamment en raison de leur coût et, plus encore, de la concurrence qu'elles exercent à l'égard d'acteurs privés actifs dans le secteur de l'*outplacement*.

\*

\* \*

En 40 ans, la société a considérablement évolué. Le marché du travail aussi, de même que le rapport entre salariés et actionnaires ainsi que les relations collectives de travail. Un changement de paradigme s'est opéré en matière de politiques de l'emploi. À la sortie de la guerre, la lutte contre le chômage et pour le plein-emploi figurait comme une priorité et chaque acteur – employeurs, travailleurs et pouvoirs publics – devait apporter sa contribution à cet objectif – en créant des emplois, privés ou publics, en les exerçant ou en favorisant la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi. Depuis

les années 1990 au moins, la responsabilité du chômage a été de plus en plus dirigée vers les seuls chômeurs<sup>9</sup>, exonérant les autres acteurs de leurs responsabilités en la matière.

Dans ce cadre, les cellules de reconversion ont été, en Wallonie, une innovation sociale, créée par et pour des travailleurs, et qui met un acteur public au centre du jeu. Comme on l'a montré ci-dessus, elles ont modifié à bien des égards les visions, les positions voire le mode de fonctionnement de différents acteurs, individuels ou collectifs. Bien sûr, il n'est guère possible d'isoler ce qui, dans ces changements, tient aux cellules elles-mêmes et ce qui relève du cadre plus large et de ses transformations. Il paraît néanmoins indéniable que les cellules de reconversion ont modifié la physionomie de l'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement en Wallonie et ont eu un impact non négligeable sur les différents protagonistes qui interviennent dans cet accompagnement, notamment pour en préserver la dimension et la dynamique collective.

Pour citer cet article : Jean FANIEL, « Comment les cellules de reconversion ont-elles transformé les acteurs ? », *Les @analyses du CRISP en ligne*, 20 novembre 2018, [www.crisp.be](http://www.crisp.be).

---

<sup>9</sup> Sur ce phénomène, loin d'être neuf, voir F. LORIAUX (dir.), *Le chômeur suspect. Histoire d'une stigmatisation*, Bruxelles, CARHOP-CRISP, 2015.