

Accompagnement des travailleurs licenciés collectivement et transitions professionnelles : que nous apprennent les expériences européennes ?

Frédéric NAEDENOEN

Chercheur

LENTIC, HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège

fnaedenoen@ulg.ac.be

Boulevard du Rectorat 19 B51

4000 Liège

Belgique

Tèl. : 00.32.4.366.30.70

Frédéric BRUGGEMAN

Consultant

Amnyos Mutations Économiques

frederic.bruggeman@amnyos.com

00 33 6 84 58 65 10

Introduction

D'abord perçues comme des événements exceptionnels et isolés, les restructurations d'entreprises sont, depuis la décennie 1980, perçues et analysées pour ce qu'elles sont : des pratiques courantes et récurrentes de gestion (Carabelli, Tronti, 1999). Elles recouvrent une diversité de pratiques managériales et ne se résument pas aux suppressions d'emploi (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012), mais ces dernières en constituent un trait marquant. De longue date, leur permanence a, dans les divers pays européens, conduit à la mise en place de dispositifs particuliers, spécifiquement dédiés à organiser les transitions professionnelles des travailleurs licenciés pour motif économique. Ainsi, par exemple, les fondations pour la sécurité de l'emploi suédoises (Bergstrom, 2006) sont nées au début des années 1970, les cellules de reconversion Wallonnes (Bingen, 2006 ; Naedenoen, 2011) à la fin des années 1970, les cellules de reclassements françaises (Aucouturier, 1995) au début des années 1980, les fondations pour la sécurité de l'emploi autrichiennes en 1987 (Winter-Ebmer, 2001). En 2010, des instruments et des dispositifs (aux niveaux national, sectoriel et régional) visant à organiser la transition et le reclassement professionnels existent dans les 27 pays de l'UE (Voss *et al* 2010). Dans un contexte de basculement des priorités des politiques de l'emploi vers le développement de l'employabilité et la gestion active des restructurations, ils font l'objet d'un intérêt renouvelé, des études comparatives cherchant à comprendre et comparer les différentes voies et moyens d'organiser les transitions professionnelles de l'emploi vers l'emploi (Borghouts – van de Pas, 2012).

Ces comparaisons ont été, suite au rapport Gyllenhammar (High level expert group 1998), encouragées par la Commission Européenne dans le but de favoriser la dissémination des bonnes pratiques. Cette dernière ne va cependant pas de soi : après plusieurs tentatives infructueuses, un accord se dégage pour convenir qu'il est difficile d'exporter (respectivement d'importer) une bonne pratique d'un pays vers un autre, la diversité des cultures, des relations sociales, des dispositifs juridiques et des systèmes institutionnels expliquant cette difficulté. Il en résulte une « mélancolie des bonnes pratiques » (Gazier 2010) : à l'euphorie suivant l'identification d'un dispositif susceptible d'améliorer les réponses apportées à tel ou tel problème rencontré dans un pays donné, succède le constat de l'impossibilité d'un transfert pur et simple. Peut-on cependant faciliter la traduction de dispositifs et mécanismes existants dans un pays et jugés attractifs, dans un autre? Dans la foulée de projets précédents (Gazier et Bruggeman (eds) 2008. Bruggeman *et al.*, 2010), c'est, entre autres, à cette question que cherchait à répondre le projet « Resp in Rest »¹ dont une partie était consacrée à la comparaison de quatre mécanismes d'organisation des transitions professionnelles : les sociétés de transfert allemandes, les cellules de

¹ Financé par la Commission (PROGRESS), ce projet a été piloté par l'AEFP / EVTA et ses résultats sont accessibles à : <http://www.evta.net/respinrest/index.html>

reconversion wallonnes (Belgique) le contrat de transition professionnelle français et les Services de Réponse Rapide du sud est de l'Angleterre (Bruggeman *et al*, 2011)).

Le présent article propose, après avoir synthétisé les enseignements du projet (1), de comparer les modes opératoires du CTP français et les cellules de reconversion Wallonnes (2) et de présenter les étapes clefs du processus de transition (3), avant de conclure (4).

1. Une approche en termes d'employabilité, de fonctionnalités et de fonctions

L'employabilité (Gazier, 2011) est une notion ancienne dont deux dimensions modernes doivent être distinguées : « l'employabilité accès » et « l'employabilité performance ». Elles illustrent un dilemme classique de l'action politique : afin d'aider les demandeurs d'emploi et travailleurs licenciés à retrouver un emploi, les acteurs du marché du travail peuvent encourager un retour aussi rapide que possible au travail, même dans des emplois de faible qualité (il s'agit alors « d'employabilité accès »), ou privilégier une approche à plus long terme qui repose sur l'identification des compétences et projets personnels et un accompagnement plus ambitieux en termes de formation et de réinsertion (« employabilité performance »). Si les deux employabilités sont complémentaires, la seconde impliquant la première comme préalable, elles renvoient à des orientations de politique économique très différentes qui jouent un rôle structurant dans l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs de reclassement. Pour bien le comprendre il faut faire un petit détour théorique. Comme sur n'importe quel autre marché, trois types de variables entrent en interaction sur le marché du travail : les prix, les quantités et les qualités. Les prix correspondent aux salaires, les quantités au nombre de salariés disponibles / d'heures offertes et au nombre d'emplois vacants/d'heures demandées par les firmes, et les qualités aux niveaux de compétences des salariés ou aux compétences requises pour les emplois (Gazier, 2008). Les politiques favorisant l'ajustement par la qualité s'appuient sur des dispositifs promouvant l'employabilité-performances, celles favorisant un ajustement par les prix ou par les quantités (deux types d'ajustement par ailleurs très différents), s'appuient sur des dispositifs promouvant l'employabilité-access. Une première comparaison des dispositifs est alors possible.

L'application de la notion de fonctionnalité aux restructurations est d'abord apparue en conclusion d'une étude comparative des restructurations dans 8 pays européens. Deux chercheurs italiens avaient, à la fin des années 1990, formulé l'hypothèse suivante : prendre au sérieux la notion d'employabilité suppose de doter le marché du travail d'une nouvelle fonctionnalité (Carabello, Tronti, 1999) de nature à assurer le maintien et le développement de celle-ci. Développant sur cette intuition, et en définissant une fonctionnalité comme une capacité effective et installée à satisfaire une (ou plusieurs) fonction(s), comme un programme apporte une fonctionnalité à un logiciel (l'accent est donc mis ici sur la disponibilité et l'usage régulier), la principale conclusion du projet Resp in Rest tient en deux propositions. En premier lieu, définir un cadre qui permette une anticipation et une gestion

multi-acteurs des restructurations suppose que le marché du travail soit doté de trois nouvelles fonctionnalités : l'implication des acteurs dans la gestion du changement, le développement de l'employabilité et le pilotage de l'offre d'emploi sur les marchés locaux du travail. En second lieu, ces fonctionnalités sont assurées par des fonctions (pour une présentation approfondie cf. Bruggeman, Gazier, Paucard, 2012). Ainsi, le développement de l'employabilité repose sur deux fonctions ; l'une visant le maintien et le développement de l'employabilité des travailleurs en emploi, l'autre l'organisation de transitions lors des pertes d'emploi.

Si l'on remarque que dans les sociétés il n'y a pas de « one best way » (Nizet, Pichault, 2001) et que des institutions, des dispositifs et des pratiques très différents permettent d'obtenir le même type de résultat, cette approche conduit à la notion d'équivalents fonctionnels. Les différents dispositifs de reclassement dans les différents pays peuvent alors être considérés comme autant d'équivalents remplissant une fonction d'organisation des transitions professionnelles, habituellement dans un cas particulier de perte d'emploi (le licenciement économiques) et pour une catégorie particulière de salariés (titulaires d'un contrat à durée indéterminée). Cette approche invite donc à analyser ce qui se fait, plutôt que qui (le service public de l'emploi, l'entreprise, le dialogue social, la loi, ...) fait quoi.

Dans un monde en mutation où le chômage fait partie du paysage du marché de travail, les transitions dues à des restructurations présentent deux spécificités. Premièrement, le changement porte un risque d'obsolescence de l'employabilité des personnes en emploi. Les salariés perdant le leur suite à une restructuration peuvent donc se retrouver dans une situation où la demande pour leurs compétences sur un marché de l'emploi local donné est devenue très faible, voir inexistante. Deuxièmement, le point de départ du parcours est connu (l'emploi perdu, tenu grâce à des compétences maîtrisées et utilisées dans un lieu et dans un contexte connus), contrairement au point d'arrivée et à la durée du parcours, *a priori* inconnus pour les personnes concernées, les organisations responsables de l'organisation des transitions ou, plus largement, les autres parties prenantes sur le marché de l'emploi.

Pour ces raisons et d'autres, liées à l'identité professionnelle et à la difficulté d'appréhension des compétences (Baron, 2010, Le Boterf, 2008), *«le reclassement ne se résume pas au remplacement technique d'un employeur ou d'un contrat par un autre. Il exige une 'transition' – un parcours, du temps pour le réaliser et un changement de mentalité au fil de*

ce parcours” (Knuth 2006). Ce temps suppose un revenu de remplacement, un statut et un maintien de la couverture sociale, c'est-à-dire une forme de sécurisation. Par ailleurs, le parcours et le changement de mentalité sont affaire d'accompagnement. Enfin, dans le cas d'une plus ou moins grande obsolescence des compétences au regard de l'évolution du marché du travail, une aide au redéploiement de l'employabilité est nécessaire. Une grille d'analyse apparaît donc autour du triptyque : sécuriser, accompagner et aider au maintien ou au développement de l'employabilité.

C'est cette grille qui a été appliquée aux quatre dispositifs analysés dans le projet, la comparaison de deux d'entre eux (le CTP, avant sa fusion avec la CRP, et les cellules de reconversion Wallonnes tous deux inscrits dans une perspective de développement de l'employabilité performance), étant présentées ci-dessous.

2. CTP et les cellules de reconversion Wallonnes : deux exemples de dispositifs d'employabilité-performance

Après une rapide présentation des deux dispositifs, nous comparons ci-dessous la façon dont ils organisent la sécurisation, l'accompagnement et le développement de l'employabilité. Les tableaux ici présentés, élaborés lors du projet Resp in Rest pour permettre cette comparaison, ne prétendent pas à l'exhaustivité. Ils constituent un premier pas dans la formalisation d'une approche comparative visant l'apprentissage mutuel.

Présentation succincte des deux dispositifs

Le Contrat de Transition Professionnelle (CTP) est un dispositif expérimental lancé en France par une Ordonnance du 14 avril 2006². A l'origine, le dispositif ne devait durer que 2 ans et ne concerner que sept bassins³ d'emploi considérés comme étant en difficulté, c'est-à-dire présentant un taux de chômage élevé et étant parmi les bassins les plus affectés par les restructurations. Suite à plusieurs évaluations positives et pour faire face à la crise de 2008, le dispositif fut prolongé et, en 2009 puis en 2010, étendu à d'autres bassins d'emploi⁴.

² Arrêté du 21 avril 2006.

³ Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié, Toulon, Valenciennes, Vitré, et Châteauroux

⁴ Portant, en tout, leur nombre à 40.

Concrètement, il s'agit d'un dispositif de sécurisation des parcours professionnels à destination de travailleurs menacés ou victimes d'un licenciement économique, qu'il soit collectif ou individuel, par une entreprise employant moins de 1.000 travailleurs⁵ et située sur un des bassins concernés. Dès qu'elle envisage d'effectuer un licenciement économique, l'entreprise a l'obligation⁶ d'informer le travailleur menacé de l'existence du CTP et de la procédure à suivre pour y souscrire.

La cellule de reconversion est un dispositif apparu en Wallonie en 1977 et visant le reclassement professionnel et la reconversion de travailleurs licenciés collectivement. Ces cellules sont gérées par le service public wallon pour l'emploi FOREM, en collaboration avec les organisations syndicales. Le décret de 2004 reconnaît officiellement un droit au reclassement des travailleurs licenciés collectivement, établit un cahier des charges reprenant les conditions minimales d'organisation des cellules et stipule que la gestion des cellules devra être assurée par un partenariat réunissant les organisations syndicales et le Forem. Une cellule spécifique à une entreprise doit être mise en place en cas de licenciement collectif d'au moins 100 travailleurs. En cas de licenciement moindre, les travailleurs sont accueillis au sein d'une des cellules permanentes disséminées à travers le territoire wallon. Ces dernières accompagnent donc des groupes de travailleurs issus de plusieurs entreprises en restructurations établies dans un même bassin d'emploi, ce qui implique une adaptation du dispositif, fondé à l'origine sur le maintien d'un collectif constitué autour d'un même ancien employeur⁷.

Il y a là deux exemples de recherche de réponses à un même problème. Les dispositifs centrés sur l'entreprise ne sont pas fonctionnels lorsque le nombre des suppressions d'emplois par entreprise est faible. Les salariés et les entreprises concernés ne sont alors pas

⁵ Dès 1.000 travailleurs, une entreprise a l'obligation de proposer un autre dispositif, le congé de reclassement, sauf les entreprises en redressement ou liquidation judiciaire. Ces dernières doivent alors souscrire au CTP.

⁶ Si elle ne remplit pas cette obligation, l'entreprise doit acquitter une contribution égale à un mois du salaire moyen perçu par le salarié au cours des douze mois précédant le licenciement et aux cotisations sociales patronales afférentes.

⁷ L'étude en cours dans le cadre du projet Entrain, financé par l'Agence belge du Fonds Social Européen, s'attèle à distinguer ces deux types de collectifs – maintenu dans le cadre des cellules ad hoc ou créée dans le cadre du regroupement de travailleurs d'entreprises différentes – et à en identifier les forces et limites respectives.

couverts. La territorialisation des dispositifs est l'une des réponses possibles, que l'on voit mise en œuvre différemment en Belgique et en France. Le CTP est un dispositif territorialisé d'organisation des transitions professionnelles, complémentaire des cellules de reclassements françaises élaborées et mis en œuvre par les entreprises dans le cadre des PSE. Les cellules de reconversion wallonnes sont des équivalents fonctionnels des cellules de reclassement françaises et c'est par leur adaptation à une échelle territoriale que, en Belgique, il est tenté de répondre au problème exposé ci-dessus.

Sécurisation

Le tableau ci-après présente pour le CTP et les cellules de reconversion les trois composantes de la sécurisation repérées dans les mécanismes examinés.

<i>Sécurité</i>	Cellules de reconversion	Contrat de transition professionnelle
Revenu	100 % du dernier salaire pendant les 3 premiers mois (moins de 45 ans) ou pendant les 6 premiers mois (plus de 45 ans). Ensuite, cela dépend des périodes de préavis individuelles. Ensuite, le salarié reçoit des indemnités de chômage, dégressives mais non limitées dans le temps	Près de 100% du dernier revenu
Durée maximale	12 mois(voire 24 mois)	12 mois
Statut	stagiaire	Stagiaire
Protection contre les risques pour la santé	Identique à celle de l'emploi précédent (régime commun)	Un dispositif spécifique est prévu à cet effet

Les deux dispositifs étudiés offrent des garanties similaires en matière de sécurité durant le processus de transition. Ainsi, la durée maximale des deux dispositifs est de 12 mois, extensible dans de rares cas à 24 mois pour ce qui est de la Cellule de reconversion. En matière de revenu, l'adhérent au CTP perçoit ⁸ une « Allocation de Transition Professionnelle » égale à 80% du salaire brut moyen perçu durant les 12 mois précédant la conclusion du CTP, ce qui représente grosso modo une indemnité égale à son salaire net

⁸En signant le CTP, l'Adhérent renonce à son préavis de licenciement qu'il n'effectue pas et dont le montant est versé à l'opérateur du CTP (à concurrence de 2 mois de préavis. Au-delà, le montant excédentaire est versé au travailleur) comme le solde de ses Droits Individuels à la Formation, versé à pôle Emploi⁸.

précédent. Le dispositif wallon offre au « travailleur » un maintien du salaire durant les 3 ou 6 premiers mois d'accompagnement, suivant qu'il a atteint ou non l'âge de 45 ans. Par la suite, il bascule dans le régime, relativement avantageux, de l'assurance chômage.

Dans les deux cas, à nouveau, le bénéficiaire de l'accompagnement se voit offrir la possibilité (Cellule wallonne) ou se voit tenu (CTP) de signer un contrat avec l'organisme en charge de son accompagnement. Ces contrats prévoient les obligations et devoirs respectifs et octroient le statut de « stagiaire de formation professionnelle ».

Enfin, les deux dispositifs garantissent à leurs bénéficiaires une assurance en cas d'accident du travail.

Accompagnement

Le tableau ci-après présente pour le CTP et les cellules de reconversion une comparaison des quatre composantes de l'accompagnement repérées au cours du projet.

<i>Accompagnement</i>	Cellules de reconversion	Contrat de transition professionnelle
Lien avec la société en restructuration avant les licenciements	Par le truchement de l'accompagnateur social	Pas de contact permanent avec la société en restructuration.
Accompagnement vers un nouvel emploi	Non	Non
Nombre de personnes par conseiller	40	30
Compétences des conseillers	Pas d'exigences spécifiques pour les conseillers du Forem. En ce qui concerne l'accompagnateur social, il doit s'agir d'un ancien délégué syndical.	Pas d'exigences spécifiques

En matière d'accompagnement, les deux dispositifs peuvent également être rapprochés. Ainsi, le dispositif du CTP est assuré par une équipe pluridisciplinaire, composée d'experts mis à disposition par l'AFPA, par Pole Emploi, et par des opérateurs privés. Cette réunion de compétences diverses dans un même lieu permet à l'opérateur public d'agir comme un guichet unique au service de l'Adhérent. Au sein de chaque cellule wallonne, les bénéficiaires sont pris en charge par une équipe également pluridisciplinaire mais ici composée de conseillers en accompagnement professionnel du Forem, d'accompagnateurs sociaux (anciens délégués syndicaux, cf. encadré) et d'une équipe administrative, à même

d'offrir également en un lieu unique pour la plupart des contacts administratifs nécessaires à la suite d'un licenciement collectif.

Le dispositif wallon se distingue des autres pratiques européennes d'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement par le rôle dévolu à l'accompagnateur social engagé pour chaque cellule de reconversion consécutive à un licenciement collectif de minimum 100 travailleurs. L'accompagnateur social est un délégué syndical issu de l'entreprise en restructuration et comptant parmi les victimes d'un licenciement collectif. Il est chargé de participer au fonctionnement de la cellule, en étroite collaboration avec les conseillers en accompagnement professionnel du Forem. Ancien membre de l'entreprise, il 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 relai et d'intermédiation entre le bénéficiaire et le service public. 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 du dispositif en lui trouvant un emploi, grâce à la mobilisation d'autres délégués évoluant dans des entreprises en période de recrutement.

L'Adhérent au CTP signe un « plan d'action concerté » définissant le projet professionnel susceptible de faciliter le retour à l'emploi. Ce plan est élaboré en fonction des compétences déjà détenue par le bénéficiaire, et intègre une série de variables personnelles, telles que la relative mobilité géographique ou professionnelle, les contraintes familiales et personnelles. Il tient également compte du contexte local du bassin d'emploi en matière de débouchés professionnels. Au niveau wallon, la signature du « contrat d'accompagnement socioprofessionnel » engage le bénéficiaire à suivre un programme d'accompagnement comprenant un bilan personnel, un bilan de compétence, l'aide à l'élaboration de la recherche d'emploi, la rédaction de CV et de lettre de motivation, la préparation à un entretien d'embauche, etc.

Les deux dispositifs prévoient également un accompagnement privilégié de leurs bénéficiaires puisque, dans le cadre du CTP, un référent est prévu pour 30 bénéficiaires et, dans le cadre des cellules de reconversion, le ratio s'élève, en moyenne, à un conseiller pour 40 travailleurs.

Employabilité

Le tableau ci-dessous présente une liste des outils fréquemment utilisés pour aider au développement de l'employabilité. Il indique si les personnes entrant dans les dispositifs examinés peuvent ou non en disposer.

<i>Employabilité</i>	Cellules de reconversion	Contrat de transition professionnelle
Audit de compétences/professionnel	Oui	Oui
Validation des acquis professionnels	Pour un nombre limité d'emplois	Oui
Possibilités de formation	Oui	Oui
Aide à la création d'entreprise	Oui	Oui
Autres services offerts	Ateliers d'information, Ateliers de rédaction de CV, Conseils individualisés et services d'orientation des carrières, Informations sur les offres d'emplois Salons de l'emploi Reclassement temporaire	Ateliers d'information, Ateliers de rédaction de CV, Conseils individualisés et services d'orientation des carrières, Informations sur les offres d'emplois Salons de l'emploi Reclassement temporaire

Au delà d'un accompagnement à la recherche directe d'un emploi, les deux dispositifs proposent plusieurs activités formatives, à même de permettre à leur bénéficiaire d'accroître leurs compétences, et d'ainsi améliorer leur employabilité.

Le CTP permet ainsi à l'adhérent de bénéficier d'un accès privilégié à certaines formations, grâce à la participation des OPCA de branches et des deux OPCA interprofessionnelles dans

le dispositif. Ces Organismes Paritaires Collecteurs Agréés sont chargés d'assurer la formation professionnelle continue des travailleurs du secteur dont ils relèvent, sur base d'un prélèvement d'un pourcentage de la masse salariale des entreprises du secteur. Ils disposent ainsi de moyens de financement importants, normalement non disponibles pour les demandeurs d'emploi. Sachant que les possibilités de financement public sont limitées, et souvent conditionnées à certains types de métiers (en pénurie), au suivi du cursus dans son intégralité, et à des temporalités peu flexibles, l'accès privilégié à ces financements permet aux Adhérents de suivre des formations ad hoc, conduisant à l'acquisition de compétences spécifiques manquantes et qui peuvent être initiées sans délai. Ces processus d'accompagnement sont rythmés par des activités individuelles et collectives, par des périodes de formation assurées en interne ou via un prestataire externe et, éventuellement, par des périodes d'activité au sein d'une entreprise⁹.

Dans le cadre des cellules de reconversion, les activités ne se limitent pas à l'aide à la recherche d'un emploi¹⁰ ou l'aide administrative et sociale¹¹ mais incluent aussi une aide à la formation¹². Ces différentes activités sont réalisées en alternant actions collectives et individuelles et ont lieu soit au sein des locaux de la cellule, soit - pour ce qui est principalement des formations - dans d'autres locaux. Ces formations seront tantôt réalisées par des experts du Forem, tantôt assurées par des partenaires (privés) externes. Quel qu'en soit le prestataire, les formations sont majoritairement financées par le Forem qui dispose d'un budget spécifique alloué pour chaque bénéficiaire. Dans certains cas, ces formations sont également (co)financées par le Fonds de formation professionnelle auquel cotisait l'ancien employeur des bénéficiaires. Par ailleurs, certaines cellules réalisent également des

⁹ Durant ces périodes en entreprise, cette dernière ne paie ni salaire ni charge sociales.

¹⁰ Stratégie de recherche ; Aide à la réalisation d'un bilan professionnel ; Aide à l'élaboration de CV personnalisés et adaptés à l'offre d'emploi envisagée ; Simulations d'entretiens d'embauche ; Etc.

¹¹ Accompagnement administratif durant le changement de statut professionnel ; Informations sur les services de paiement d'indemnités (allocations de chômage, allocations familiales, etc. ; Conseils sur les droits et devoirs des bénéficiaires et Accompagnement administratif dans les démarches avec la curatelle (en cas de faillite de l'entreprise) ou le fonds de fermeture (en cas de fermeture d'entreprise).

¹² Information sur les formations professionnelles et les débouchés possibles (au sein ou hors secteur d'origine) ; Co-construction d'un parcours professionnel en adéquation avec l'objectif professionnel ; Recherche d'un opérateur de formation (public ou privé) et Accompagnement durant la formation.

activités de « confrontation empirique »¹³ où le bénéficiaire est amené à découvrir de nouveaux métiers, de nouveaux secteurs, etc. afin d'agrandir « le champ des possibles » aux yeux de bénéficiaires dont la carrière professionnelle s'est souvent limitée à un seul métier, au sein d'un même secteur¹⁴.

Un aspect fondamental du fonctionnement des dispositifs de reclassement est celui du déploiement de compétences en situation. La qualité de l'aide apportée dépend de la collaboration entre la personne licenciée et son conseiller. Il en découle bien sûr le besoin d'une claire définition des droits des personnes et d'un parti pris d'empathie du conseiller, mais aussi une capacité d'adaptation du dispositif aux individus qui y adhèrent. Ceux-ci sont différents : genre, âge, compétences, santé, situation sociale et situation personnelle varient. L'adaptation à une pareille diversité de situations personnelles dépend non seulement des compétences des conseillers, mais également, et peut-être surtout, de l'éventail – et de la gestion - des compétences disponibles en interne, parmi les conseillers, ou en externe, comme des organismes partenaires spécialisés dans certains accompagnements particuliers. En d'autres termes, l'efficacité de l'aide lors des transitions dépend du degré de professionnalisation des conseillers, de l'existence – ou de l'absence – de compétences complémentaires au sein même ou hors du dispositif et du management de l'ensemble.

¹³ Bingen, A. op cit.

¹⁴ Voir également le point « bonne pratique »

3. Dispositifs de reclassement et étapes clefs de la transition professionnelles

La comparaison de différents dispositifs européens permet aussi de décrire les différentes étapes « clefs » de la transition professionnelle, étapes que les différents dispositifs parcourent selon un processus-type adopté pour faciliter le déroulement de la transition, pour permettre la mise en œuvre des sous-fonctions qu'ils peuvent assurer et pour s'articuler le plus efficacement avec l'environnement dans lequel s'opère la transition.

Ainsi, la première étape identifiée dans le cadre du projet « Resp in rest » se situe au niveau du démarrage de la transition, et consiste principalement en un travail de justification de la perte d'emploi, réalisé par l'employeur selon un processus structuré par les modalités nationales du dialogue social dans le cadre de la législation européenne. Durant cette étape à l'origine de la transition, certaines actions d'anticipation peuvent également être réalisées par les opérateurs en charge de la future transition professionnelle. Ainsi, les responsables locaux du CTP sont avertis dès l'annonce de l'intention de licenciement, ce qui leur permet de prendre contact avec l'entreprise et d'envisager une réunion d'information auprès des travailleurs visés et ce, avant leur licenciement. En Wallonie, la réglementation ne permet pas ce type d'intervention en amont du processus, le législateur considérant que l'issue de la procédure d'information-consultation n'étant pas connue à l'avance, il n'est donc pas légitime de présager d'éventuelles pertes d'emploi. Le travail d'anticipation des cellules se limite par conséquent à une veille médiatique et à la préparation des équipes à la création – potentielle – d'une nouvelle cellule de reconversion.

La deuxième étape porte sur les démarches entreprises (par les opérateurs de l'accompagnement et les autres acteurs) pour inspirer de la confiance auprès des travailleurs licenciés afin de les convaincre de rejoindre le dispositif et, lorsqu'il joue un rôle dans le processus d'accompagnement, auprès de l'employeur. Les deux dispositifs présentés ci-dessus remplissent cette fonction en diffusant de l'information sur le fonctionnement du dispositif, par le biais de séances d'accueil, de livret d'accueil, etc. Dans le cas belge, la législation impose au bénéficiaire, dans certaines circonstances, la participation à la cellule. Quoi qu'il en soit, la création de confiance, nécessaire à une participation active du bénéficiaire, est grandement facilitée par le rôle décisif joué par les membres des organisations syndicales, à la fois ceux situés au sein de l'entreprise et ceux mobilisés dans le cadre de la Cellule de reconversion, les accompagnateurs sociaux.

La troisième étape consiste pour les opérateurs à proposer aux bénéficiaires un accompagnement adapté à leur situation personnelle et professionnelle. Les dispositifs étudiés dans le cadre de ce papier entrent tous deux dans une logique de recherche d'emploi de type « employabilité – performance » et offrent les mêmes possibilités de parcours aux travailleurs : une aide directe à la recherche d'un emploi lorsque le bénéficiaire détient les compétences nécessaires pour un métier « porteur », une courte période de formation visant à l'actualisation des compétences, un processus de reconversion prévoyant un plan de formation à plus long terme, une aide à la création ou à la reprise d'entreprise (sous-traité par des opérateurs externes spécialisés) ou un accompagnement dit « psychologique » ou « social » lorsque le bénéficiaire ne remplit pas les conditions psychologiques ou sociales pour reprendre un emploi.

La quatrième étape se situe en aval de la transition, lorsque le bénéficiaire a trouvé un nouvel emploi ou une nouvelle activité. Cette étape vise à assurer un suivi de ce nouveau départ professionnel. L'analyse des deux dispositifs étudiés révèle qu'aucune action formelle n'est entreprise à ce niveau. Dans le cadre des cellules de reconversion wallonne, une minorité de bénéficiaires en emploi reviennent toutefois régulièrement en cellule, afin de renouer avec leur collectif d'anciens collègues toujours en recherche d'emploi.

Une dernière étape identifiée par le projet Resp in rest porte sur les l'évaluation des

dispositifs de transition, processus à même d'assurer une adaptation de ces outils aux expériences préalables et aux réalités de terrain. L'étude « Resp in Rest » montre que peu de dispositifs à travers l'Europe font l'objet d'un réel processus d'évaluation et que, lorsque celui-ci existe, il se limite souvent à une analyse de données de type quantitatives, telle que « le triptyque : taux de reclassement, taux de solutions identifiées et taux adhésion » relevé en France par Beaujolin Bellet & Bobbio (2010). De plus, ces (rares) évaluations limitent souvent leur analyse à la durée du processus d'accompagnement. Pourtant, de nombreuses recherches plaident pour la mise en œuvre de tels processus d'évaluation, intégrant(1) l'analyse de données également de type qualitatives (Naedenoen, 2012), à même d'appréhender la qualité de la transition vécue par les bénéficiaires et de comparer l'emploi obtenu à celui précédant le licenciement ;(2) portant sur une période plus longue, dépassant de plusieurs années la fin de l'accompagnement (Winter-Ebmer R. 2001) afin d'appréhender l'impact à long terme du dispositif ;et(3) intégrant une démarche de comparaison de l'efficacité de l'accompagnement en regard « d'un échantillon témoin », composé de travailleurs licenciés n'ayant pas bénéficié du dispositif étudié (Ohlsson H. and Storrie D. 2007). De part son caractère expérimental, le dispositif du CTP a pu bénéficier de plusieurs processus formels d'évaluation¹⁵, intégrant une démarche comparative et dans un cas longitudinale, mais dont les résultats ont eu peu d'impact sur l'évolution du dispositif¹⁶. Au niveau du dispositif wallon des Cellules de reconversion, l'évaluation était jusqu'il y a peu uniquement réalisée en interne et limitée à l'analyse de données quantitatives de type « taux de remise à l'emploi », « pourcentage du public en formation », etc., hormis quelques initiatives locales (Naedenoen, 2012) et limité à la durée du dispositif. Depuis quelques années, un travail d'analyse qualitative et longitudinal du fonctionnement et des résultats des cellules de reconversion est réalisé dans le cadre d'un projet¹⁷ financé par l'Agence belge du Fonds Social Européen (Naedenoen, 2012).

¹⁵Principalement les Rapports Remy & Salzberg (2007), Cherpion (2009) et Rouillault 2(010)

¹⁶Les recommandations émises lors de ces évaluations ont par contre été prises en compte lors de la création du Contrat de Sécurisation Professionnelle, instauré en remplacement du CTP et du CRP et qui concerne désormais l'ensemble du territoire français.

¹⁷Projet EN-TRAIN (2008-2013)

Conclusions

Le besoin de doter le marché du travail d'une fonction d'organisation des transitions professionnelles a fait naître de nouveaux métiers et de nouvelles organisations dans la plupart des pays européens. Les dispositifs ainsi créés ont été dédiés aux seuls licenciés pour motif économique et sont, le plus souvent et malgré quelques expérimentations, restés centrés sur ces publics en emploi stable, ce qui pose problème en termes de couverture des populations concernées par une perte d'emploi en contexte de restructurations. Mais cette particularité constitue aussi une opportunité en termes de comparaison et d'apprentissage mutuels : de longue date, un ensemble d'organisations enchâssées dans des contextes culturels, légaux et institutionnels différents essaye d'atteindre le même objectif. Dans la perspective de capitaliser sur l'expérience ainsi constituée, l'approche proposée invite à déplacer le regard porté sur ces dispositifs d'une analyse de leurs agencements institutionnels (résultent-ils d'une loi ou d'un accord ? Quel est le rôle de chaque partenaire ? Sont-ils opérés par le service public de l'emploi ou par des opérateurs privés ? Ont-ils ou non une personnalité juridique ? Sont-ils financés par les entreprises, des fonds publics ou des partenariats publics privés ? ...) vers les fonctions et sous-fonctions qu'ils remplissent. Cette approche met en évidence l'existence de pratiques comparables pouvant faire l'objet d'analyses et d'échanges.

L'analyse comparée des deux dispositifs que sont le CTP et la Cellule de reconversion a montré une grande similarité des fonctions et sous-fonctions qu'ils exercent pour offrir un accompagnement visant l'employabilité performance. Elle montre aussi l'existence d'un processus-type commun, constitué d'étapes essentielles à un accompagnement de qualité du travailleur licencié. Dans les deux cas, plusieurs parcours similaires sont proposés pour offrir une réponse adaptée aux situations personnelles et professionnelles de ces bénéficiaires. On peut dès lors formuler l'hypothèse que sous réserve d'un enrichissement des grilles ici proposées pour analyser les sous-fonctions et le parcours type, il est possible d'utiliser l'expérience européenne accumulée dans l'organisation des transitions professionnelles pour enrichir et perfectionner les dispositifs existant, voire en créer de nouveaux si nécessaire.

Bibliographie

- Aucoututier, A.L., Bertrand, H., Vermer, N. (1995), *Les cellules de reclassement, à quoi servent-elles ?*, Cahier Travail et Emploi, N° spécial, La documentation Française.
- Baron, X., Bruggeman, F. (2010), *De la GPEC à la GTEC : Des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes*, AEF Info, publié le 22 juin 2010.
- 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.
- Beaujolin-Bellet, R., Schmidt, G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Collection Repères, La Découverte n°594.
- Bergström, O., Diedrich, A., *Conseils de Sécurité de l'Emploi*, in project MIRE. <http://www.mire-restructuration.eu/docs/CS%20JobCouncils%20FR.pdf>
- Bingen, A., Hégalé, M., Layon, E. (2006), *L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement*, Courrier du Crisp, n°1943-1944, p.61.
- Borghouts van de Pas, I. (2012), *Securing Job-to-Job Transitions in the Labour Market. A Comparative Study of Employment Security Systems in European Countries*, Nimègue, Wolf Legal Publishers.
- Bruggeman, F., Lavergne, F. (2010), *European Restructuring Toolbox*, EURANEC/EVTA.
- Bruggeman, F., Naedenoen, F., Tarren, D., Voss, E. (2012), *Organising Transitions in Europe: Capitalising on European Experiences. A Comparative Approach of Mechanisms in Four Countries, RESPONSibility in RESTRUCTuring, EVTA*, <http://www.evta.net/new/home.html>.
- Bruggeman, F., Gazier, B., Paucard, D. (2012), *Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée*, in IRES (2012), La revue de l'IRES, numéro spécial, n° 72 (à paraître).
- Carabelli, U., Tronti, L. (ed.) (1999), *Managing Labour Redundancies in Europe: Instruments and Prospects*, Labour, special edition, vol. 13, n° 1.
- Gazier, B. (2008), *Comparing processes across European countries*, in Gazier, B. et Bruggeman, F. (eds) 2008, *Restructuring Work and Employment in Europe*, Edward Elgar.
- Gazier B., Bruggeman F. (ed.) (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Gazier, B., Bruggeman, F., Paucard, D. (2010), « User's Manual », *European Restructuring Toolbox*, EURANEC/EVTA, <http://www.evta.net/restructuringtoolbox/toolbox/>.
- Gazier, B. (2011), *Employabilité*, in Bevort, A., Jobert, A., Lallement, M., Mias, A. (dir) (2012), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, p. 246-252.
- High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change (Gyllenhammar Group) (1998), *Managing Change*, Final Report, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Unit V/D.3.
- Le Boterf, G. (2008), *Repenser la compétence*, Paris, Eyrolles.

Naedenoen, F. (2011), *Les cellules de reconversion en Wallonie*, Projet En-TRAiN financé par l'Agence Belge du Fonds Social Européen.

Naedenoen, F. (2012), *Analyse d'une Cellule de reconversion en Wallonie*, Actes du 23ème Congrès de l'AGRH, à paraître.

Naedenoen, F., Bruggeman, F. (2011), *Le Contrat de Transition Professionnelle en France*, Projet Rest in Resp financé par la Commission Européenne.

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.

Ohlsson, H. and Storrie, D.(2007), *Long term effects for displaced workers in Sweden – shipyard workers in the West and miners in the North*, Working Paper 2007 : 19, Uppsala Universiteit.

Nizet, J., Pichault, F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations, Du one best way à la diversité organisationnelle*, De Boeck Supérieur.

Voss, E., with Wild, A., Pulignano, V., Kwiatkiewicz, A., Farvaque, N. (2009), *Organising Transitions in Response to Restructuring. Study on Instruments and Schemes of Job and Professional Transition and Re-conversion at National, Sectoral or Regional Level in the EU*, Final Report, Hamburg, Wilke, Maack and Partners.

Winter-Ebmer, R. (2001), *Evaluating an Innovative Redundancy – Retraining Project : The Austrian Steel Foundation*, Discussion Paper n° 277, IZA.