

# CERFQ

## BREF

BULLETIN DE RECHERCHE

JUIN 1990

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

55

## RECONVERSIONS ET MOBILITÉS

*Les politiques françaises de reconversion se distinguent par le rôle déterminant qu'y a joué l'Etat en créant ou impulsant des dispositifs institutionnels variés et en engageant des moyens financiers conséquents. Les réductions d'emploi ont été plus tardives et massives que dans d'autres pays européens. Les salariés touchés ont subi une profonde transformation de leurs statuts et de leurs identités professionnelles : des grandes entreprises qui privilégiaient l'intégration collective de leur personnel, ils sont passés massivement à des PME connaissant des formes de gestion plus concurrentielles et plus individualisées. Il reste que les trajectoires individuelles de reconversion se différencient fortement selon la filière institutionnelle empruntée. La formation y tient souvent un rôle ambigu. Ces caractéristiques éclairent le débat actuel sur la substitution ou la complémentarité entre reconversion interne et reconversion externe de la main-d'œuvre.*

---

### *Des trajectoires différenciées de reconversion*

---

**C**es trajectoires des salariés sont directement influencées par leurs parcours professionnels dans leur entreprise antérieure et la filière de reconversion qu'ils intègrent.

■ **Des filières plus protectrices que d'autres**

Selon leur carrière dans l'entreprise, leur rapport antérieur à la formation, leur âge, leur niveau et spécialité

de formation, les salariés transitent par des filières de reconversion différentes. Dans la sidérurgie, les mutations internes concernent d'abord les cadres, ouvriers et employés les plus hautement classifiés. L'installation à son compte privilégie les anciens employés et agents de maîtrise. De leur côté, les salariés peu qualifiés hésitent à s'engager dans les actions de formation de reconversion qui leur étaient initialement destinées et optent plus fréquemment pour les primes au départ qui déchargent la direction du souci du reclassement. L'incitation financière à la formation reste faible (sensation d'avoir à "payer sa formation"). Mais le

contexte local de l'emploi joue aussi : un marché du travail déprimé peut inciter les salariés à préférer la formation à une simple prime.

Selon la filière de reconversion empruntée, la probabilité pour le salarié de se trouver en situation de chômage est très différenciée. Les primes sont les moins protectrices, sauf pour les salariés hautement qualifiés dans des spécialités demandées. Dans un groupe de la téléphonie, 70% de ceux qui avaient opté pour la prime étaient chômeurs six mois après leur départ ainsi que 34% des salariés d'une entreprise sidérurgique lorraine ayant accepté cette prime deux ans après leur départ. De plus, pour l'employeur, la prime n'est pas toujours moins coûteuse que la prestation de formations (1) ; si l'on ajoute le coût du chômage induit pour la collectivité, son avantage financier apparent se rétracte encore.

L'installation à son compte comporte des risques importants : dans cette même entreprise sidérurgique, un tiers des entreprises créées ou reprises ont disparu en moins de trois ans et 27% des essaimeurs sont sans emploi au moment de l'enquête.

En revanche, les dispositifs incluant une formation assurent des taux de reclassement plus élevés. Dans l'entreprise sidérurgique précitée, 11% de ceux qui ont opté pour le congé de formation-conversion (CFC) connaissent le chômage un à deux ans après leur sortie de l'entreprise, soit trois fois moins que suite à une rupture de contrat de travail avec prime. Ceci s'explique par la formation elle-même (action sur la qualification, à la différence des simples primes) et par un accompagnement réel jusqu'au nouvel emploi. Si la sélectivité à l'entrée de ces dispositifs est un facteur explicatif supplémentaire, il n'en reste pas moins que le taux de chômage après formation est toujours inférieur à celui qui suit les autres mesures (hors mutations), quels que soient la classification et le niveau de formation. De même, à qualification égale, les bénéficiaires de conventions de conversion se reclassent mieux que les autres inscrits à l'ANPE (taux d'emploi de 45% un an après l'adhésion).

Enfin, d'un dispositif à l'autre les résultats globaux en termes de réaccès à l'emploi sont différents. A Creusot-Loire, 51% des licenciés passés par l'ARFAS (association intermédiaire pour la formation et l'aide au placement) sont sans emploi un an après la fin du dispositif, contre 18% pour l'ensemble des anciens

salariés de l'entreprise sidérurgique mentionnée. Ces différences peuvent en partie s'expliquer par le moment de la rupture du contrat de travail (dès l'entrée dans la structure de reconversion dans le premier cas, à son issue dans le deuxième). Le temps joue un grand rôle : le reclassement est facilité quand les vagues d'entrées dans le dispositif sont échelonnées et quand ce dispositif est durable (dix mois dans le cadre de l'ARFAS, jusqu'à deux ans pour les congés de formation-conversion dans la sidérurgie ou les chantiers navals).

### ■ Une recomposition des statuts d'emploi et des identités

L'évaluation des effets des filières de reconversion doit aussi tenir compte de la qualité du statut des nouveaux emplois. Une partie notable des salariés appartenant jusque-là à des secteurs ayant une gestion interne de la main-d'oeuvre est désormais embauchée dans des PME de secteurs divers (métallurgie mais aussi biens de consommation, BTP, commerce, ...), souvent caractérisées par des modes de gestion de la main-d'oeuvre plus concurrentiels. Plus de 40% des salariés en reconversion des usines sidérurgiques du bassin sud de Lorraine sont employés dans des entreprises de moins de 100 salariés.

Ainsi, l'intensité des bouleversements diffère selon la filière de reconversion empruntée. Les salariés mutés conservent leur statut et leurs possibilités de carrière. En revanche, l'option pour un congé de formation-conversion se traduit par de fortes perturbations, en particulier du fait de l'insertion des bénéficiaires dans des PME où la protection sociale conventionnelle est moins développée, les promotions réduites, les salaires plus faibles. Dans l'une de ces entreprises, 68% des adhérents à un CFC connaissent après leur reclassement une baisse de salaire d'au moins 5%, contre 58% de ceux ayant choisi la prime au départ et 14% des mutés. La proportion des anciens salariés de Creusot-Loire rémunérés au SMIC est passée de 9% dans le groupe à 37% dans les nouveaux emplois.

La qualification antérieure est dévalorisée dans bon nombre de cas, surtout pour les salariés formés sur le tas et les ouvriers de métiers en voie de disparition. Ainsi, 41% des licenciés de Creusot-Loire réemployés ont été déclassés. La qualification sociale est également en question. La culture d'entreprise antérieure est souvent perçue par les nouveaux employeurs comme un obstacle à l'intégration. Finalement le transfert de leurs qualifications s'opère le mieux pour les salariés qui

(1) Le coût d'un départ volontaire primé a été évalué entre 100 et 170 000 F à la charge de l'entreprise. Celui d'un reclassement dirigé après formation représente entre 135 et 230 000 F dont 105 à 150 000 F à la charge de l'entreprise. Cf. M. Burdillat, "La reconversion des salariés : éléments exploratoires" in Cahier du GIP n°5, 1987.

étaient déjà qualifiés dans des spécialités interprofessionnelles (les ouvriers d'entretien notamment).

---

### *La place ambiguë de la formation de reconversion*

---

**L**a période qui sépare la suppression d'emploi et le réaccès à un autre emploi s'allonge. Dans les années 1984-1985 ont été institués de nouveaux dispositifs de reconversion, conventionnels et étatiques, accordant un poids nouveau à la formation dans cette phase intermédiaire.

Le recours à la formation devait permettre de renforcer les qualifications des salariés les plus démunis et, potentiellement, les moins employables. En réalité, les actions de formation ont été plus réduites que prévues. Dans les chantiers navals, selon les vagues de suppressions d'emplois, seuls 30 à 65% des salariés ayant opté pour un CFC ont réellement bénéficié d'actions de formation.

Un accent particulier est désormais mis sur les salariés ayant un bas niveau de qualification, population aux contours flous et présentant des difficultés d'ordres divers. Se construit un empilement d'itinéraires, d'auto-apprentissages, reposant sur des actions de remédiation cognitive ("apprendre à apprendre") et de développement de l'autonomie. Mais ces salariés les subissent plus qu'ils ne les maîtrisent (option formation en attente d'un emploi ou faute de pouvoir accéder aux autres filières de reconversion). De fait, leurs parcours sont hachés (alternance de stages, d'inactivité, de périodes d'essai en entreprise, de retour en stage, ...) et débouchent moins sur une qualification que sur une transformation de leurs attitudes vis-à-vis du changement.

Afin d'éviter les "formations parking", les nouvelles politiques de formation de reconversion sont directement finalisées sur l'emploi : développement de stages plus courts, sessions d'out-placement, obligations de résultats en termes de reclassements imposées aux organismes de formation, périodes d'essai en entreprise. Le principe du bilan d'évaluation-orientation est reconnu comme indispensable à tous par le droit commun des conventions de conversion ; chaque salarié ne se voit pas nécessairement proposer d'actions de formation. Mais il peut en résulter des tensions entre la logique de placement rapide privilégiée par les cellules de reclassement et la logique de requalification poursuivie par les centres de formation.

Enfin, les congés de formation ont la fonction de séparer les salariés dont l'emploi est supprimé des salariés opérationnels. Sorte de sas à l'intersection du chômage, de l'emploi et de la formation, ils contribuent à fragmenter les identités collectives et à faire l'apprentissage de la rupture avec l'entreprise antérieure. Contrairement aux plans pour l'emploi allemands et aux cellules de formation-reconversion belges, les expériences françaises ne reposent pas sur un lien serré entre la formation et une action de réemploi collectif mais, au contraire, construisent et légitiment des projets individualisés, en rupture avec les identités professionnelles antérieures forgées dans et par l'entreprise. Au bout du compte, la formation transforme les attitudes face à l'emploi et facilite leur acceptation de nouvelles conditions d'emploi et de rémunération.

---

### *Reconversion interne, reconversion externe : une alternative ?*

---

**A**u cours des années 80, les entreprises se sont modernisées et ont requalifié leurs salariés sur la base d'une politique de réduction sélective des effectifs.

Une première voie consiste à procéder à des "licenciements de permutation" entre catégories de main-d'oeuvre qui affectent le noyau dur du personnel et font suite à des "licenciements de restructuration" et à un usage intensif des mesures démographiques. La sélection repose désormais sur une évaluation non plus seulement des compétences mais aussi des potentiels d'adaptabilité des salariés. Il s'agit de développer une culture d'entreprise plus "concurrentielle". Cette option réactive le marché externe du travail (à l'entrée et à la sortie). D'autres entreprises ont éprouvé les limites de ces choix : difficultés à trouver sur le marché les qualifications requises, pertes de savoirs et savoir-faire générant des dysfonctionnements, impossibilité d'offrir aux nouveaux entrants diplômés des perspectives d'évolution conformes à leur qualification, ... Elles privilégient alors la recombinaison des qualifications et des compétences du personnel existant par la voie interne. Il s'agit de reconstituer de nouvelles spécialités et de nouvelles règles de mobilité interne pour accompagner et permettre les mutations productives et organisationnelles. Cette seconde option repose sur une intégration stratégique de la formation continue dans la gestion des ressources humaines (2).

(2) Cf. "Les innovations en formation : des entreprises qui éduquent, des formations qui organisent", BREF n°49, décembre 1989.

Selon les entreprises et les branches, il y a soit exclusivité de l'une ou l'autre de ces options stratégiques (réactivation du marché externe ou du marché interne du travail), soit complémentarité, soit encore succession dans le temps. En tout état de cause, une procédure d'évaluation des compétences s'impose. Or, même si la gestion prévisionnelle de l'emploi se développe, l'emploi est encore fréquemment considéré comme une simple variable d'ajustement et non de performance. Mais négliger les conditions concrètes de production des compétences peut s'avérer contradictoire avec le

développement d'une "mobilité de progression", permettant une adaptabilité permanente des compétences dans des conditions satisfaisantes pour les salariés.

Marie-Claire Villeval (GREE\* UA CNRS 1167,  
Centre Associé du CEREOQ pour la Lorraine  
et la région Champagne-Ardenne)

\* Groupe de recherche sur l'Education et l'Emploi,  
Faculté des lettres, 23 Bd Albert 1er - 54000 Nancy.

### BIBLIOGRAPHIE

Cet article s'appuie, en partie, sur les résultats présentés lors du colloque "les mutations économiques et sociales et la reconversion de la main-d'oeuvre" (Pont à Mousson, 11 et 12 janvier 1990).

Ce colloque - organisé par le PIRTEM-CNRS, le programme Homme-Travail-Technologies du ministère de la Recherche et de la Technologie et le GREE - a réuni des chercheurs de diverses disciplines des sciences humaines ainsi que des acteurs des politiques de reconversion (ANPE, Délégation à l'Emploi, syndicalistes, responsables des affaires sociales et de la formation de grandes entreprises, organismes de formation et de conseil,...). Les actes ronéotés du colloque sont structurés en six tomes :

Tome 1 : *Le partage des rôles entre la collectivité et l'entreprise*

Tome 2 : *Facteurs individuels et collectifs des trajectoires de reconversion*

Tome 3 : *Les acteurs et la dynamique des dispositifs*

Tome 4 : *Reconversion et redéveloppement économique*

Tome 5 : *Reconversion et recomposition du travail et des systèmes d'emploi*

Tome 6 : *Transition professionnelle et recomposition des statuts d'emploi*

- Concernant l'évaluation des effets des dispositifs, on peut se référer à diverses études de cas :

de Chassey F., Receveur D. (1990), *Les trajectoires de reconversion des salariés de l'usine sidérurgique de Neuves-Maisons. Logiques objectives et logiques existentielles*, Laboratoire de Sociologie du Travail, MRT, UNIMETAL, Préfecture déléguée au redéploiement industriel en Lorraine, Nancy, 120 p.

Gallon E. et alii (1987), *Les congés conversion aux chantiers navals de la Seyne : stratégies institutionnelles, stratégies individuelles et transférabilité des qualifications*, CIMERSS, Aix, 128 p.

Outin J.-L., Silvera R., Perrier-Cornet F. (1988), "Que sont devenus les non-repris de Creusot-Loire ?", Supplément au *Bulletin régional d'information Travail et Emploi* n°101, 42 p.

Villeval M.-C. (1990), *Se former ou capitaliser ? Dynamique conventionnelle et trajectoires de reconversion dans une entreprise sidérurgique*, GREE, MRT, UNIMETAL, Préfecture déléguée au redéploiement industriel en Lorraine, Nancy, 130p.

- Pour une analyse de l'évolution des politiques et problématiques d'analyse de la reconversion :

Villeval M.-C., Enclos P., Marraud C., Chassey F. de, Dupuis P.-A., Fath G., Higele P. (1990), *La reconversion de la main-d'oeuvre : bilan des problématiques (1950-1988)*, La Documentation française, coll. Travail et Emploi (à paraître), Paris.

Villeval M.-C. et alii (1990), "La reconversion de la main-d'oeuvre. Bibliographie sélective (1950-1988)", *Formation Emploi* n°29, janvier-mars, pp.82-92.

