

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**Histoires
de vies
professionnelles**

Mobilités externes :
stratégies subjectives
et politiques d'entreprises

Anne Flottes Lerolle

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Numéro 62

Mars 1991

HISTOIRES
DE VIES
PROFESSIONNELLES



MOBILITÉS EXTERNES :
STRATÉGIES SUBJECTIVES
ET POLITIQUES D'ENTREPRISES

Anne FLOTTES LEROLLE

C E R E Q

Document de travail n° 62

Mars 1991

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
CHAPITRE I : PRÉSENTATION	9
1. LA MÉTHODE	9
2. LES ENTREPRISES ET LEURS PLANS SOCIAUX	12
2.1 <i>L'entreprise A : une brasserie alsacienne</i>	12
2.2 <i>L'entreprise B : un siège social parisien</i>	19
2.3 <i>L'entreprise C : une usine normande</i>	24
2.4 <i>Situation relative des entreprises</i>	27
3. LES PERSONNES RECONVERTIES	28
3.1 <i>Qui sont-elles ?</i>	28
3.2 <i>Situation par rapport aux entreprises de départ</i>	31
3.3 <i>Situation par rapport à l'ensemble des bénéficiaires de dispositifs de reconversion</i>	33
4. CONCLUSION	35
CHAPITRE II : DES ITINÉRAIRES DE RECONVERSION	37
1. LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE	37
1.1 <i>Une forme moderne du compagnonnage</i>	37
1.2 <i>Un projet dévorant</i>	42
1.3 <i>Vrais et faux créateurs : critères de repérage</i>	45
1.4 <i>Les créateurs, des gens à potentiel</i>	50
1.5 <i>Comment aider les créateurs</i>	52
2. LES SALARIÉS QUI ONT CHANGÉ DE MÉTIER	56
2.1 <i>Des profils divers</i>	56
2.2 <i>Une opportunité révélatrice</i>	57

2.3	<i>Un potentiel résurgent</i>	59
2.4	<i>Les conditions du succès</i>	61
2.5	<i>Comment faciliter les reconversions</i>	64
3.	LES SALARIÉS RECLASSÉS DANS LE MÊME MÉTIER	66
4.	LES RECLASSEMENTS PROMOTIONNELS	68
4.1	<i>Les enthousiastes de la reconversion</i>	68
4.2	<i>Un but poursuivi avec persévérance</i>	68
4.3	<i>Promotions et blocages</i>	70
4.4	<i>Projet social, projet conjugal</i>	71
4.5	<i>Des compensations plus que des aides</i>	72
5.	LES RECLASSEMENTS DE CONTINUITÉ	73
5.1	<i>Des salariés satisfaits de leur emploi</i>	73
5.2	<i>Adaptabilité n'est pas goût du changement</i>	75
5.3	<i>Un investissement professionnel réel</i>	77
5.4	<i>Un potentiel utilisé mais non reconnu</i>	78
5.5	<i>Comment faciliter les reclassements</i>	79
6.	CONCLUSION	85
6.1	<i>Des profils cohérents mais pas de déterminants universels</i>	85
6.2	<i>Les questions qui demeurent</i>	87
CHAPITRE III : DES HISTOIRES PROFESSIONNELLES		89
1.	L'IDENTIFICATION	89
1.1	<i>L'image initiale</i>	89
1.2	<i>Les différentes formes d'identification</i>	90
1.3	<i>La reconnaissance extérieure de cette identité</i>	94
2.	LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	97
2.1	<i>Des cas extrêmes</i>	98
2.2	<i>Les compromis et leurs limites</i>	103
2.3	<i>La vitalité des compétences</i>	107
3.	DÉFENDRE SA VITALITÉ PROFESSIONNELLE	110
3.1	<i>Résister aux agressions</i>	110
3.2	<i>Maintenir son autonomie</i>	112
3.3	<i>Maîtriser les ruptures</i>	116
4.	CONCLUSION : L'ADAPTABILITÉ	121
4.1	<i>L'adaptabilité des salariés</i>	121
4.2	<i>L'adaptabilité des individus dépend de celle des entreprises</i>	122
CONCLUSION		125
ANNEXE		127
BIBLIOGRAPHIE		131

INTRODUCTION

Malgré son titre, l'objectif initial de cette étude n'est pas une analyse des reconversions mais une interrogation sur les compétences et plus précisément sur les "potentiels" des travailleurs caractérisés comme peu ou pas qualifiés. Il est maintenant communément admis que ces salariés, malgré leur situation au bas de l'échelle des classifications, sont cependant loin d'être dépourvus de qualités professionnelles : les entreprises parlent volontiers de "potentiels inexploités" et s'efforcent d'utiliser plus efficacement les forces de travail dont elles disposent, tandis que les services de l'emploi cherchent les critères permettant de répertorier ces qualifications sans intitulé pour en faciliter le placement. Plus généralement, l'évolution rapide des conditions d'usage des forces de travail par les entreprises, amène les responsables de personnel à fonder leur gestion de ressources humaines sur ce qu'ils nomment les potentialités ou l'adaptabilité des salariés, au moins autant que sur leurs compétences immédiates.

Dans tous les cas, la question reste la même : comment connaître, apprécier, développer des capacités qui sont, soit à l'état de germes non encore visibles dans les activités professionnelles actuelles de l'individu, soit effectivement mises en oeuvre mais étrangères à tout critère objectif de caractérisation (diplômes, classifications de métier, etc) ? Mais dans la grande majorité des situations également, les salariés sont considérés comme des *objets* d'analyse, d'évaluation, d'amélioration, et il n'est que rarement tenu compte des *sujets* des mobilités ou des reconversions. Or il nous semble évident que les travailleurs, quels que soient leur niveau et leur catégorie professionnels, ne sont jamais des "ressources" passives. Ils déploient des stratégies qui entrent en résonance ou en opposition avec les politiques des entreprises, et ces stratégies complexes et évolutives sont, elles mêmes, dépendantes des caractéristiques des individus et des contraintes de l'environnement. C'est donc sur cette zone d'interaction que nous avons jugé utile de faire porter notre analyse.

De nombreuses études, et en particulier celles réalisées dans une perspective ergonomique (1), ont mis en évidence l'écart entre la qualification officiellement reconnue, celle qui est décrite par les opérateurs eux-mêmes et celle qui est effectivement nécessaire à une activité. D'autres travaux (2) ont montré le rôle actif joué par les

(1) A titre d'exemple significatif on peut citer Michel Sailly : La qualification opératoire, 1987 ou Ghislaine Doniol Shaw : Qualification des ouvrières et déqualification du travail, GEDISST, 1985.

(2) Par exemple Géraldine de Bonnafos : Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes, CEREQ, 1988 et Francis Godard, Paul Bouffartigue, D'une génération ouvrière à l'autre, Syros, 1988.

salariés dans la définition de leur emploi et de leur carrière mais également les liens existant entre ces stratégies et la représentation qu'ils se font de leur identité sociale, représentation qui se constitue progressivement dans la confrontation des histoires personnelles et des politiques de gestion des entreprises. Nous nous sommes largement inspirés de ces recherches, qui nous semblent déterminantes pour toute étude sur les compétences. Enfin, bien que cette discipline ait une approche fort différente de la notre, nous nous sommes référés aux travaux de la psychopathologie du travail (3) qui nous paraissent particulièrement pertinents pour notre sujet. Notre ambition est, en effet de tenter une analyse des compétences diachronique et centrée sur les sujets. Notre interrogation porte ainsi, non pas sur les contours de la qualification requise pour un emploi présent ou futur, mais sur les qualités professionnelles diverses qu'un même individu est susceptible de développer dans des situations de travail différentes : dans quelles conditions le sujet les constitue-t-il, les développe-t-il ou au contraire les abandonne-t-il, quel est l'environnement nécessaire pour qu'il les affirme, les extériorise et les fasse reconnaître ?

Dans cette optique, les situations de mobilité nous sont apparues pleines d'intérêt, susceptibles, parce que les références habituelles y sont remises en cause, de révéler à la fois les ressources cachées et les éléments déterminants de leur (non) mise en oeuvre. Notre étude envisage ainsi les reconversions comme des moments de crises, permettant une lucidité particulière des individus et des entreprises sur les interactions entre politiques de gestion des ressources humaines et stratégies individuelles. Une telle utilisation des reconversions, nous a amené à un double renversement par rapport aux travaux portant sur ce sujet.

Les analyses statistiques qui croisent l'aboutissement des reconversions et les caractéristiques des personnes concernées, mettent en évidence des corrélations fortes entre les facilités de reclassement (donc entre les potentiels reconnus) et des éléments généraux et objectifs, tels que l'âge, le sexe, le niveau de diplôme. Ces études permettent de dresser une série ordonnée de portraits types depuis celui du "gagneur" jusqu'à celui du candidat au chômage de longue durée. Notre étude ne vise pas à contester le fait avéré que la qualification d'un homme jeune et diplômé est plus aisément négociable que celle d'une femme d'un certain âge et prétendument non qualifiée, mais s'efforce de comprendre d'une part ce qui est recherché derrière ces critères de sélection, et d'autre part sur quelles ressources il est cependant possible de s'appuyer lorsque l'on ne correspond pas au modèle idéal.

Les entreprises, ont, quant à elles, des analyses plus concrètes, mais entièrement finalisées. Partant de besoins définis en fonction de leurs prévisions commerciales et techniques, elles s'efforcent de définir les compétences qui *manquent* à leurs salariés pour correspondre au profil des emplois nouveaux. Une évaluation de potentiel est bien réalisée à cette occasion, mais elle risque d'être perturbée à la fois par la vision stéréotypée que l'on a des intéressés en fonction de leur classification antérieure, et par une appréciation excessive ou trop traditionnelle des qualifications futures indispensables.

Nous avons donc pris le parti de faire une étude de mobilités *effectivement vécues* plusieurs mois auparavant, et de rechercher par des

(3) En particulier ceux de C. Dejourn et de l'équipe du CNRS de Marseille (Broda J., Dufrene J., Roche P.).

enquêtes auprès des entreprises et des salariés concernés, les éléments qui, *rétrospectivement*, semblaient déterminants. Notre démarche, purement qualitative, s'est appuyée sur l'analyse approfondie d'un nombre de cas limité, et correspond plus à une investigation qu'à la vérification large d'hypothèses préalablement construites. Elle permet néanmoins de proposer quelques clés pour comprendre la logique de constitution, de développement et d'adaptation des compétences professionnelles, et rejoint des études faites avec une démarche semblable sur les mobilités internes (4).

Nous présenterons d'abord le cadre général de cette étude : la méthode utilisée, ses avantages et ses limites puis les individus et les entreprises dont les expériences nous ont servi de référence : leurs caractéristiques et leur situation relative par rapport à la population des reconvertis. Dans une deuxième partie, nous décrirons quelques itinéraires-types de mobilité, en les repérant par leur point d'aboutissement : dans chaque cas nous mettrons en évidence, les étapes, les déterminants principaux, les mesures facilitantes ou les aides qui ont manqué. Enfin, dans une dernière partie, nous tenterons de révéler les éléments qui nous ont paru essentiels dans la construction de ces histoires subjectives de vies professionnelles : l'identification initiale, la construction progressive d'un projet réaliste, l'acquisition d'une autonomie permettant les ruptures inévitables.

(4) Tout particulièrement Édith Kirsch : Mobilité passée et mobilité potentielle dans la sidérurgie, CEREQ, 1984.

CHAPITRE I

PRÉSENTATION

1. LA MÉTHODE

Notre hypothèse était, nous l'avons dit, que les déterminants des "potentiels" et de leur activation se trouvent moins dans des caractéristiques particulières des entreprises ou des individus, que dans des interactions mouvantes entre politiques de gestion de ressources humaines des entreprises et stratégies professionnelles subjectives. Ce point de départ impliquait des contraintes méthodologiques qui se sont révélées fort lourdes. Il nous fallait, en effet, analyser des mobilités assez importantes pour être significatives, et enquêter sur ce thème successivement auprès de l'entreprise de départ, de la personne concernée, et éventuellement du nouvel employeur. La voie qui nous a semblé offrir le plus de garanties en matière de confiance et de spontanéité - relatives -, puisqu'un accès direct à une liste de reconvertis nous était impossible, a consisté à prendre contact avec des entreprises ayant réalisé, 12 à 18 mois plus tôt, des réductions d'effectif dans le cadre d'un plan social. Nous leur demandions si elles accepteraient, d'une part de nous parler de cette opération et de leur politique de gestion de personnel, d'autre part de nous mettre en contact avec certains des salariés qui les avaient quittées à cette occasion. Nous étions conscients du travail demandé ainsi à l'entreprise, mais espérions qu'en retour elle pourrait être intéressée par une information sur ce qu'étaient devenues les personnes qu'elle avait aidé à se reclasser. Quant aux reconvertis, nous pensions qu'il ne leur serait peut-être pas désagréable de raconter leur aventure, dédramatisée après plusieurs mois, et d'avoir l'occasion d'exprimer à un étranger, les conclusions et les recommandations qu'ils tiraient de leur expérience.

Sur ces deux points notre attente a été en partie déçue, et c'est une première constatation qui mérite réflexion. Malgré de multiples démarches seules trois entreprises ont finalement répondu favorablement à notre demande. Sans sous-estimer l'influence certaine de difficultés conjoncturelles ou simplement de contraintes de temps, on doit cependant en conclure qu'une opération de ce type correspond, quelles que soient les conditions dans lesquelles elle est effectuée, à un traumatisme profond que les protagonistes ne souhaitent guère raviver. Cet attitude de protection est d'ailleurs partagée par les personnes concernées : les entreprises qui ont participé à notre recherche n'ont, elles-mêmes, pu obtenir de réponse favorable que d'un petit nombre de leurs anciens salariés, les entretiens individuels étant évidemment fondés, sur un volontariat, déontologiquement et scientifiquement incontournable.

Malgré notre souhait de départ d'avoir un échantillon limité mais aussi diversifié que possible, les sujets sur lesquels nous avons appuyé notre

réflexion sont le résultat d'un triple filtrage, dont il est indispensable de tenir compte pour apprécier les conclusions qui suivent :

- Nous avons, nous-mêmes, volontairement ciblé notre investigation, d'une part en éliminant les secteurs habituels, mais fort particuliers des études de reconversion - les entreprises contactées appartenaient à des secteurs, des régions ordinaires du point de vue de l'emploi -, d'autre part en nous limitant aux catégories non cadres.
- Les entreprises qui ont répondu à notre demande ne sont pas, on s'en doute, des entreprises quelconques : de façon un peu caricaturale, on peut dire qu'il s'agit de celles qui sont à la fois, ouvertes à des démarches de recherche (ce n'est pas la première fois qu'elles servent de terrain d'étude...), et persuadées d'avoir réalisé leur plan social dans de relativement bonnes conditions ; et puisque ce sont elles qui ont finalement pris la décision de contacter telle ou telle personne, il est aussi clair qu'elles n'ont pas fait ce choix au hasard, mais en fonction des reconversions qu'elles jugeaient "intéressantes" : nous ne pouvions avoir accès aux cas peu montrables ou plus simplement aux personnes dont la trace avait été perdue pour de multiples raisons.
- Enfin, une dernière sélection a été faite par les individus eux-mêmes qui ont choisi de répondre favorablement ou non : les relations de confiance établies, à l'occasion du départ, avec le responsable du plan, qui était généralement notre intermédiaire (même si l'étude était clairement attribuée au CEREQ) ont joué un rôle déterminant dans les réponses ; mais on peut aussi supposer que, mises à part quelques exceptions sur lesquelles nous reviendrons, les personnes que nous avons rencontrées sont celles qui se sentent valorisées par leur mobilité, ou pour le moins celles qui sont assez à l'aise avec cet épisode de leur histoire pour accepter d'en parler avec une "étrangère". La forme et le contenu des entretiens confirment que l'on a majoritairement eu affaire à des personnes assumant leur aventure : ces intéressés ont pris l'entretien en main, ont développé avec facilité un récit cohérent en insistant de façon récurrente sur leur professionnalité et leur initiative.

Pour toutes ces raisons, notre échantillon ne saurait être considéré comme représentatif, au sens statistique du terme, du résultat des procédures de reconversion. Chercher, par exemple, à établir des taux de succès, globaux ou pire par catégorie, n'aurait donc aucun sens. En revanche il est tout à fait possible de situer les profils de nos reconvertis par rapport à ceux de l'ensemble des populations concernées par les opérations de conversion, afin de cerner sur quoi porte leur spécificité, et donc leur plus ou moins grande exemplarité. Surtout, en confrontant les itinéraires pour mettre en lumière les similitudes et les différences, on voit se dessiner des logiques susceptibles de généralisation : nous avons ainsi pu caractériser des conditions favorables à une mobilité satisfaisante. En revanche notre analyse des échecs reste beaucoup plus problématique dans la mesure où nous avons rencontré peu de personnes en difficulté. Nous nous sommes refusés à déduire les facteurs d'échec des éléments de réussite par un simple retournement, ils ne nous apparaissent alors qu'en creux ou en marge, à travers le récit des difficultés surmontées et des épreuves traversées dans des étapes antérieures, ou par les allusions faites à l'expérience de collègues, ce qui ne permet guère de reconstituer des dynamiques cohérentes. Plus précisément, notre procédure de travail se composait, après avoir obtenu l'accord de l'entreprise, des étapes suivantes :

- entretien avec le responsable du personnel ou/et avec la personne ayant eu la responsabilité du suivi des reconversions, pour recueillir des informations sur l'entreprise en général, les grandes lignes de sa politique de gestion des ressources humaines, le contexte et les caractéristiques du plan social, le bilan fait a posteriori et les conséquences indirectes ultérieures pour l'entreprise ;
- envoi, par l'entreprise, d'une lettre présentant l'étude et demandant aux personnes si elles acceptaient d'y participer ;
- en fonction des réponses, prise de contact suivie d'un entretien, qui pouvait avoir lieu, selon les cas, au domicile de la personne ou sur son lieu de travail - entretiens de plusieurs heures, conduits de façon peu directive à partir de la grille donnée en annexe 1 et enregistrés intégralement - ;
- chaque fois que cela était possible, nous avons terminé ce cycle par un entretien avec la personne ayant recruté le salarié dans l'entreprise d'accueil, pour lui demander les critères de cette embauche, et l'influence éventuelle du plan de reconversion.

Cette énumération permet de déduire ce que nous n'avons pas fait : nous n'avons pas réalisé d'analyse fine des emplois précédemment occupés (par définition, une étude in situ était exclue compte tenu du temps écoulé), ni de ceux actuellement occupés, il ne peut donc être question de lister intégralement et précisément des transferts de compétences ; nous n'avons pas non plus exigé des personnes des faits rigoureusement circonstanciés, et encore moins contrôlé les informations qui nous étaient données, le matériel recueilli correspond donc à ce qui a été mémorisé, jugé important par la personne, à ce qu'elle pense intéressant de transmettre. La méthode employée qui accorde une part non négligeable aux relations subjectives entre enquêtés et enquêtrice, introduit des biais qu'il est indispensable de garder à l'esprit en particulier, une valorisation de la part d'initiative des individus. Elle a cependant été retenue en raison de son étonnante richesse : si les entretiens sont en nombre limité, la dynamique propre de cette discussion autour d'un bilan a souvent provoqué des réflexions aussi passionnées que passionnantes. C'est d'ailleurs cette richesse même qui nous a amené à limiter dans le temps une recherche qui aurait pu se poursuivre indéfiniment, avec un intérêt constamment renouvelé, sans que nous puissions jamais nous résoudre à conclure. Ce que nous présentons ici est donc un balayage diversifié, chaque point appelant discussion et approfondissement avec des méthodes plus appropriées.

2. LES ENTREPRISES ET LEURS PLANS SOCIAUX

2.1. L'entreprise A : une brasserie alsacienne

Le contexte

Entreprise familiale, créée au XVII^{ème} siècle et intégrée dans un grand groupe en 1970. Exclusivement spécialisée dans les activités de brasserie, elle regroupe plusieurs unités de fabrication implantées en France et à l'étranger.

Notre enquête a porté sur les deux unités "mères" situées en Alsace, et représentant un effectif d'environ 2600 personnes en 1986. La structuration par catégorie de ces salariés est précisée ci-dessous : le poids des cadres s'explique par la présence du siège social dans l'une de ces unités, mais celui des Agents de Maîtrise est plus caractéristique ; quant aux Agents de Production qui sont évidemment majoritaires, mais il faut savoir qu'ils se divisent en groupes dont les statuts sont fort hétérogènes. Les manutentionnaires et les machinistes du conditionnement sont au bas de l'échelle des classifications, les brasseurs/filtreurs, recrutés exclusivement par sélection et formation interne, constituent la catégorie noble, les ouvriers d'entretien représentent un troisième groupe aussi différent.

Cette entreprise, célèbre dans la région pour sa politique sociale progressiste (sécurité de l'emploi, hauts salaires, avantages sociaux multiples) a bénéficié pendant de nombreuses années d'une forte croissance. En conséquence la stabilité du personnel est grande : moyenne d'âge 40 ans et ancienneté moyenne 13 ans. Depuis la fin des années 70, elle doit faire face en même temps, à une baisse générale du marché de la bière en France et à une concurrence accrue. Pour garder sa position dominante sur le marché français et se placer favorablement au niveau européen, la direction du groupe a successivement pris une série de mesures d'amélioration de la productivité, *alors que les résultats étaient encore largement positifs* :

- modernisation de l'équipement industriel par des investissements importants et efforts de rationalisation de l'organisation ;
- fusion avec l'entreprise B appartenant au même groupe et restructuration des unités de production, avec spécialisation selon les produits, fermeture des unités les moins productives, et volonté de se séparer des activités annexes, non brassicoles ;
- réduction des effectifs, par des plans successifs, de plus en plus contraignants, contrats de solidarité en 1982/83, création d'une *Équipe d'Orientation et de Reconversion de l'Emploi* (EORE) en 1985 et signature en janvier 1986 d'un *accord sur la mobilité de l'emploi et la gestion des ressources humaines*, enfin en octobre 1986, après un changement de responsable à la Direction des Relations Humaines (DRH), élaboration d'un véritable *plan économique et social*, de restructuration.

Le plan social

La présentation du plan fait l'objet d'un travail de communication interne considérable : réunion de l'ensemble des cadres, réunion du CCE suivie d'une grève aussi brève que massive et d'une nuit de négociations, journal destiné à l'ensemble du personnel et détaillant les objectifs, les procédures et les mesures d'accompagnement. Cet effort correspond à un souci de transparence, mais aussi à la volonté explicite de créer une rupture, une secousse émotionnelle. Un responsable parle de "*choc culturel*", un autre affirme : "*c'est une population spéciale, très près de son entreprise, pour la faire bouger, il fallait quelque chose de brutal*".

Clairement situé dans un contexte d'amélioration préventive de la productivité, le plan était référé à un double objectif économique, déterminé par rapport aux résultats de la concurrence : réduire les frais de structure à 18% et atteindre une production moyenne de 3500 hl de bière par personne et par an. Dans cette perspective, en accompagnement des efforts de restructuration et de modernisation déjà entamés, une réduction des effectifs de 580 personnes était programmée dans un délai de 2 ans, chiffre qui se décomposait en :

- 249 départs en retraite ou pré-retraite (mesure systématiquement appliquée en fonction de l'âge) ;
- 100 équivalents-emplois gagnés par reprise de sous traitance ;
- 231 reconversions extérieures.

Concrètement, des *cibles organisationnelles*, c'est à dire des effectifs prévisionnels avaient été établis, par catégorie d'emploi, pour chaque service. La différence entre les effectifs existants et les cibles déterminait le nombre et la qualité des postes supprimés, ce qui était sans ambiguïté, mais non nominatif. A partir de cet état deux procédures se déroulaient parallèlement. D'une part des réunions de chefs de service élaboraient, nominativement cette fois, une liste de personnes dont le poste était supprimé. Les critères de choix étaient fondés sur un système assez complexe de points attribués en fonction de la compétence (évaluée par le responsable hiérarchique), de l'âge (l'objectif étant de respecter un certain équilibre et non de suivre rigoureusement la règle de l'ancienneté décroissante), de la situation personnelle (enfants à charge, problèmes de santé, difficultés financières particulières). Les individus concernés étaient verbalement prévenus et étaient pris en charge par l'Antenne Emploi. Mais en même temps, un appel au volontariat était publié aussi largement que possible et il était entendu que chaque volontaire au départ "*sauvait*" une des personnes désignée, soit directement, soit par les jeux de mobilités internes en cascade. Deux contraintes servaient de butoir : l'obtention d'un certain quota de départs mensuels et l'élimination de tout licenciement sec, c'est-à-dire sans solution de reclassement.

Les mesures d'accompagnement mises en place par le plan social apparaissent remarquablement nombreuses et généreuses. Les responsables de l'entreprise justifient d'ailleurs par ce motif le caractère préventif des suppressions d'effectifs : "*A a pris la bonne décision, à un moment où il était encore possible de mettre de l'argent dans ces opérations et de rendre les départs moins douloureux*".

Ces mesures étaient les suivantes :

- Création d'une antenne emploi (AE) et de relais dans chaque service de relations sociales des établissements, ayant pour mission d'assurer le suivi individuel des personnes concernées, de réaliser des bilans d'orientation professionnelle et des stages d'aide à la recherche d'emploi, de collecter des offres d'emplois et d'aider à la réponse aux annonces et à la préparation des entretiens d'embauche.
- Aide aux mutations internes à l'entreprise ou au groupe, comportant : bourse d'emploi, prise en charge des frais de déménagement, indemnisation du conjoint contraint de quitter son emploi, indemnités en cas de perte de salaire, maintien pendant 6 mois des droits aux indemnités de licenciement.
- Prime d'initiative individuelle versée aux personnes reclassées dans un emploi à l'extérieur (CDI uniquement) : pour inciter à la recherche d'emploi, cette prime était dégressive dans le temps et suivant que l'emploi avait été trouvé par la personne seule ou avec l'aide de l'AE. son montant variait ainsi de 50 % à 15 % du salaire brut des 12 derniers mois.
- Aide au reclassement par le financement d'actions de formation, variant de 10 000 F pour une formation-adaptation à 30 000 F pour une formation qualifiante, mais accordée exclusivement aux personnes ayant un projet personnel identifié ou ayant obtenu un contrat (CDI) à l'extérieur du groupe, ou par la prise en charge du recours à un cabinet d'out placement.
- Aide à l'installation à son compte : assistance technique pour le montage commercial et financier des projets, prise en charge des frais de déménagement, aide de l'entreprise de 43 000 F en plus de l'aide de l'État, et prime additionnelle si la création d'emplois supplémentaires permettait de reclasser un autre salarié de l'entreprise.
- Incitations financières pour les entreprises qui reprenaient un salarié de A : ces subventions, dont le montant variait suivant l'âge de la personne, faisaient l'objet d'une convention avec chaque entreprise et n'étaient versées qu'à l'issue de la période d'essai.
- Négociation avec les pouvoirs publics d'une convention d'allocation temporaire dégressive du FNE.
- Indemnité différentielle de licenciement destinée à des salariés demandant à travailler à mi-temps.
- Aide au retour : signature d'une convention avec l'Office National d'Immigration (ONI) pour les salariés ayant un projet de réinsertion dans leur pays d'origine.
- Travail saisonnier renouvelé permettant à des salariés, après licenciement, d'obtenir un contrat saisonnier avec un minimum garanti de 6 mois par an pendant 5 ans, en gardant le bénéfice des oeuvres sociales de l'entreprise.

Les résultats du plan

580 emplois devaient être supprimés avant fin 1988, en juillet 1987 la réduction d'effectif était de 525 ce que les responsables jugeaient "inespéré".

Plus précisément on dénombrait :

- 238 départs en retraite ou pré-retraite ;
- 84 équivalents-emplois récupérés ;
- 236 départs.

Le reliquat, correspondant à des cas individuels particulièrement délicats, était jugé insoluble et les suppressions correspondantes abandonnées de fait.

Le tableau ci-dessous compare la répartition des effectifs, des départs et des types de reclassement par catégorie (il s'agit d'un bilan provisoire, plusieurs mois avant la fin officielle du plan, mais d'après les responsables ces résultats peuvent être considérés comme quasi-définitifs).

	EFFECTIFS		DEPARTS		CDI	CE	MUT	C5	INV	DIV
		%		%						
AP	1 619	41,6 %	140	59,3 %	18	51	11	28	13	19
AM	250	9,5 %	17	7,2 %	-	9	2	4	1	1
AT	249	9,5 %	22	9,3 %	7	2	10	-	-	3
Employés	232	8,8 %	30	12,7 %	10	5	5	1	2	7
Cadres	276	10,5 %	27	11,4 %	11	3	2	-	-	11
TOTAL	2 626	100,0 %	236	100,0 %	46	70	30	33	16	41

La première constatation qui ressort d'une comparaison entre la structure des départs et celle des effectifs globaux, c'est que les restrictions ont porté presque également sur toutes les catégories. Les AP et AM sont un peu sous-représentés dans les départs, les employés au contraire sont proportionnellement plus nombreux à avoir quitté l'entreprise.

Il faut également noter que l'engagement qui avait été pris de ne pas recourir à des licenciements "secs" a, d'après ces chiffres, été parfaitement respecté. De même on peut vérifier que le principe de ne pas considérer le départ en formation comme une forme de reclassement a été appliqué comme prévu. En conséquence, les demandes ont été fort peu nombreuses (1 ou 2 cas), et les sommes prévues pour ce type d'action n'ont pas été totalement utilisées. Le recours à l'out placement a eu plus de succès, en particulier pour les cadres, mais également pour des personnes qui souhaitaient changer de région.

La répartition par type de reclassement appelle plus de commentaires. Au niveau global l'attention est déjà attirée par le nombre très élevé des créations d'entreprises (CE), et la proportion assez faible des contrats à durée indéterminée (CDI). Un autre élément caractéristique est l'absence totale de mutations à l'intérieur du groupe auquel appartient l'entreprise (et qui est pourtant assez important pour offrir des possibilités) : toutes les mutations ont été réalisées à l'intérieur des différentes unités de l'entreprise. Mais c'est l'analyse comparative par catégories qui est la plus significative dans la mesure où les orientations sont fort divergentes selon l'origine des personnes.

- Les Agents de production (AP), ont d'abord utilisé l'installation à leur compte (36 %), puis la formule des contrats saisonniers temporaires (20 %) et assez peu les CDI (13 %). Étonnant au premier abord, ce résultat est en fait logique si l'on considère leur situation : ce sont des ouvriers dont la qualification est peu reconnue (aucun poste de brasseur n'ayant été supprimé, il s'agit essentiellement de machinistes du conditionnement) et très liée à un secteur qui n'embauche pas mais qui, compte tenu de la politique de l'entreprise et d'une forte ancienneté, disposaient de salaires fort au dessus du niveau moyen régional, d'où la quasi-impossibilité de trouver un contrat de travail équivalent dans une autre entreprise. Ils sont, de plus, profondément enracinés dans leur région, ce qui explique le faible nombre des mutations vers d'autres établissements brassicoles hors Alsace, mais aussi le fort pourcentage de personnes ayant une activité secondaire (rurale, artisanale ou autre, mais fortement liée à la structure socio-géographique alsacienne et facilitée par le travail en horaires décalés) susceptible de devenir emploi principal ou complémentaire en utilisant la formule de création ou celle des contrats saisonniers.

Les AP sont également caractérisés par quelques chiffres plus douloureux : le nombre des passages en invalidité (Inv = 9 %) et des décès (6 personnes) jette une lumière crue sur le coût humain de ces emplois et la pénibilité des conditions de travail dans le conditionnement. La rubrique "Divers" regroupe enfin, outre quelques aides au retour, que l'on peut considérer comme des aides à l'installation à son compte hors des frontières nationales, six licenciements : *"il est clair qu'on a été beaucoup dur pour les licenciements disciplinaires pendant cette période, je préférerais licencier un tire-au-flanc et sauver un gars..."*. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement, contentons-nous pour l'instant de suggérer que la "paresse" condamnée s'apparente peut-être parfois à une forme de maladie professionnelle, ce qui expliquerait bien qu'elle ne touche que les salariés occupant une certaine catégorie d'emplois.

- Les Agents d'encadrement (AM) illustrent de façon encore plus claire, les hypothèses élaborées pour les AP : 54 % d'entre eux se sont installés à leur compte, 23 % ont pris un contrat saisonnier, aucun n'a retrouvé d'emploi salarié. On sait qu'il s'agit là d'une catégorie en régression générale dans l'industrie, donc pour laquelle le marché de l'emploi est peu favorable ; le maintien d'une situation hiérarchique et d'un niveau de salaire relativement élevés est, dans ces conditions particulièrement problématique. Au sein même de l'entreprise ils ont peu profité de mutations.
- Les employés sont ceux dont les reclassements se répartissent de la façon la plus équilibrée. Par rapport aux catégories précédentes on constate, que la part des CDI (1/3) et des créations (17 %) est inversée : qualifications plus transversales, niveaux de salaires plus compatibles avec le marché, insertion sociale différente ? L'explication pertinente n'est, nous le verrons à travers les entretiens, pas unique. Les mutations internes (17 %) sont assez nombreuses ce qui concorde avec le poids des CDI. On relève enfin quelques cas de femmes qui ont cessé toute activité salariée pour se consacrer au travail domestique, et un cas de formation qualifiante préalable à un emploi extérieur.
- Les Agents Techniques et les cadres sont des groupes sur lesquels nous n'avons pas fait porter notre étude. On peut cependant noter que leur reclassement s'effectue le plus souvent sous la forme de mutations (45 % des AT) et de CDI (41 % des cadres, 31 % des AT). Comme les

employés, ce sont sans doute des personnes dont la qualification est assez peu liée au secteur d'activité, donc plus directement transférable dans d'autres entreprises ou d'autres établissements de la société et dont les salaires étaient peu différents du niveau moyen régional.

Une analyse par sexe des effectifs et des départs permet d'apporter quelques précisions supplémentaires. En 1986, 300 femmes travaillaient dans les unités alsaciennes. Elles sont 33 à avoir quitté l'entreprise (tous motifs confondus hors retraites et pré-retraites), soit un peu plus que leur poids dans les effectifs. Par catégorie, on constate que la parité est respectée pour les employés, qu'aucune femme cadre n'est partie, que les femmes AT sont proportionnellement moins nombreuses dans les départs que dans les effectifs, mais que les AP sont au contraire sur-représentées dans les départs. Cette disproportion correspond à l'externalisation des travaux de nettoyage.

C'est surtout dans les formes de reclassement qu'apparaît une spécificité féminine. Les chiffres sont trop faibles pour que des pourcentages soient significatifs, on peut cependant noter qu'elles s'orientent beaucoup plus vers la poursuite d'une activité salariée, et moins vers la création d'entreprises. Elles sont peu concernées par les passages en invalidité et les contrats saisonniers, mais en revanche sont évidemment les seules (4) à se reclasser dans le travail domestique.

	% FEMMES		RECLASSEMENT						
	EFP.	DEPARTS	TOTAL	CDI	CE	MUT	C5	INV	DIV
AP	3 %	7 %	10	4	3	-	2	-	1
AM	3 %	6 %	1	-	-	-	-	1	-
AT	17 %	13 %	3	2	-	1	-	-	-
Employés	63 %	63 %	19	7	2	5	-	-	5
Cadres	12 %	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	11,5 %	14 %	33	13	5	6	2	1	6

Conclusion sur l'entreprise A

La présentation du plan et de ses résultats correspond à l'image de politique sociale progressiste à laquelle A semble très attachée : il est évident que l'on a là un exemple de plan de reconversion "haut de gamme", aussi bien en ce qui concerne l'engagement financier que la qualité des aides. Particulièrement remarquable est l'adaptation des mesures proposées à la réalité régionale et aux spécificités des populations concernées. Bien qu'ils aient été rapidement abandonnés, le premier accord et le travail réalisé dans ce cadre par l'équipe EORE, n'y sont certes pas étrangers. Cette image d'entreprise sociale a d'ailleurs joué un rôle pervers, qui explique en partie le petit nombre d'embauches obtenues par l'antenne emploi auprès d'autres employeurs : une entreprise qui s'est fait une célébrité locale en pratiquant une politique sociale plus avantageuse que ses semblables trouve, semble-t-il, peu de portes ouvertes quand elle tente de régler des problèmes de sureffectifs...

Si ce plan est, par sa réussite même, peu représentatif de l'ensemble des plans sociaux, deux questions se posent en revanche avec une particulière acuité à son égard : était-il réellement indispensable et n'a-t-il pas, malgré sa qualité, entraîné des conséquences dommageables pour l'avenir de l'entreprise ?

Faire un bilan économique de l'opération sort de l'objectif de cette étude. Nous nous contenterons donc de rapporter la justification avancée par les responsables *"on sait que si on n'avait rien fait, on serait maintenant une entreprise en difficulté"*. Toutes les personnes rencontrées, à quelque niveau que ce soit, étaient effectivement persuadées qu'il fallait *"faire quelque chose"*. La question est donc plutôt de savoir si la solution chirurgicale choisie est celle qui permettait de progresser dans les meilleures conditions vers l'objectif affirmé de restructuration/requalification/amélioration de productivité.

A la suite des départs ou conformément aux cibles opérationnelles, de nombreuses réorganisations ont eu lieu. Dans certains cas le but était seulement de casser des rigidités jugées pernicieuses, ou de montrer *"qu'il était possible de faire la même chose avec moins de monde"*, dans d'autres cas de véritables reconversions internes sont en cours. Une partie des mutations internes, en particulier vers la comptabilité, s'est faite avec des formations complémentaires lourdes ; d'autres projets de formations qualifiantes, destinées à des OP de maintenance, donneront accès à des emplois d'"instrumentalistes" de niveau III ; des postes de "pilotes de ligne" (machinistes polyvalents/mécaniciens) constitueront progressivement un débouché qualifiant pour les AP. Enfin, une révision générale du système de classification est en cours d'élaboration et de négociation.

Les effets négatifs de ce que la Direction se plaît à présenter comme un choc salutaire ne sont pas moins évidents. Les responsables des relations humaines rencontrés avaient consciemment pris la mesure de la perte de mémoire que représentaient les mises à la retraite anticipée, et des risques que comportait l'appel au volontariat - ceux qui partent sont souvent ceux que l'on souhaite garder -, le principe étant de *"faire d'abord du quantitatif et de revenir ensuite au qualitatif"*. Les conséquences indirectes de ce qui, compte tenu de l'histoire de l'entreprise, s'apparente à un traumatisme collectif, ont cependant peut-être été mésestimées. Les dirigeants reconnaissent que *"les gens sont aigris, qu'il faut les remotiver"*. Une enquête de la SOFRES est prévue pour évaluer cette démotivation du personnel et permettre l'élaboration d'un programme adapté.

Ce projet était encore trop peu avancé au moment de l'enquête pour qu'un bilan soit possible, mais il laisse, a priori, assez perplexe : sans faire référence pour l'instant à l'appréciation subjective des salariés qui ont quitté l'entreprise, on peut penser que la transformation des conditions de travail, telle qu'elle ressort de la présentation faite par les responsables de la nouvelle politique de personnel, justifie des réactions qui dépassent la démotivation passagère.

- Au-delà du choc initial volontairement amplifié par une certaine mise en scène (arrivée d'un nouveau Directeur des Relations Humaines célèbre pour les restructurations qu'il a déjà effectuées dans d'autres sociétés du groupe, et dramatisation de l'avenir de l'entreprise), d'autres diminutions d'effectifs sont annoncées pour les années à venir. La menace plane donc toujours sur le personnel.
- Une sélection interne est, plus ou moins ouvertement, mise en place : la hiérarchie est amenée à s'impliquer dans des actions d'évaluation des individus (bilans de potentiels, "tests d'adaptabilité" réalisés par l'AFPA), et la formation participe à ce mouvement, puisqu'il est dit que *"ceux qui ne seront pas formés feront partie du plan de licenciement suivant"*, alors même que les sommes qui lui sont consacrées

n'augmentent pas, voire diminuent en pourcentage de la masse salariale. La sélection se double donc d'une compétition inter-individuelle accrue.

- Les restructurations se traduisent par des vagues de mobilité à tous les niveaux, qui jouent sans doute leur rôle de remise en cause, mais déstabilisent les collectifs de travail. Dans le même temps, les nouveaux emplois, les fameux "pilotes de ligne" par exemple, apparaissent moins comme un débouché promotionnel pour les machinistes, que comme une menace précise de déclassement pour les mécaniciens qualifiés, auxquels ils sont proposés dans un premier temps.
- Enfin, les conditions de travail se dégradent : pour faire face aux départs et aux variations d'effectifs les responsables ont été amenés à jouer sur des modulations d'horaires, ce qui, pour une population travaillant majoritairement en équipes, devient vite socialement et physiquement insupportable. Sans avoir les moyens d'établir précisément des liens de causalité à ce niveau, il ne nous paraît pas anodin de relever dans le bilan social, que la situation en matière d'accident du travail s'est détériorée pendant cette période, aussi bien en nombre qu'en taux de gravité et en nombre de journées perdues.

Le plan social représente ainsi beaucoup plus qu'une simple mesure de réduction des effectifs. Conformément à la volonté explicite des responsables de l'entreprise, il constitue une rupture fondamentale et inaugure un nouveau style de gestion des ressources humaines, dont il semble que l'on attende finalement plus pour l'amélioration de la productivité, que des économies directement réalisées sur les frais de personnel.

2.2. L'entreprise B : un siège social parisien

Le contexte

Cette deuxième société, une brasserie également, fait partie du même groupe que la précédente, mais son histoire est fort différente. Constituée progressivement par rachat de multiples unités de taille réduite, B comportait 20 établissements en 1960. A partir de 1970, une politique de fermetures successives ramène le nombre des unités de production à 4 usines, sans pour autant parvenir à rétablir la situation économique de la société, dont les résultats restent déficitaires (elle est spécialisée dans les "grands contenants" particulièrement touchés par la réduction du marché). Le groupe décide alors de restructurer sa branche bière : les deux marques sont maintenues et les forces de vente restent distinctes, mais seules les usines les plus performantes sont conservées et les sièges sociaux sont fusionnés. Le siège de B, comportant 220 personnes et situé dans la proche banlieue parisienne disparaît donc en tant que tel. C'est sur cette opération de reclassement que nous avons travaillé.

Le plan social

Beaucoup plus que dans l'entreprise A, il avait été précédé de perturbations annonciatrices : fermetures de nombreuses unités de fabrication et, au niveau du siège, restructurations avec mobilité géographique et licenciements. Ce dernier plan social est donc le fruit mûri des diverses expériences de l'équipe qui en était responsable. Cela permet à la direction de conclure le texte de présentation du plan en ces

termes rassurants : *"lors de précédentes opérations analogues, 96 % du personnel a été reclassé grâce à des mesures semblables"*.

Dans le cas d'une fermeture définitive les échéances et les incitations au départ sont évidemment beaucoup plus contraignantes : pas question de volontariat, ni de demi-mesures, tout le personnel doit être parti à une date fixe :

- décembre 1985, annonce du plan ;
- 1 juin 1986, début des congés de conversion de 6 mois ;
- 30 novembre 1986, fin des congés et début des préavis ;
- avril 1987, fermeture définitive.

Seule, une petite équipe de personnes, choisies en fonction de leur qualification et de leur facilité présumée à se reclasser, a été prolongée jusqu'en février 1987 pour assurer la clôture de l'exercice.

Les mesures mises en place sont très proches de celles que nous avons présentées dans l'entreprise A (plus exactement, c'est le plan de l'entreprise B, antérieur, qui a servi de référence exemplaire pour celui de l'entreprise A) :

- création d'une Antenne Emploi de 3 personnes, la responsable appartenant à la société, les deux autres embauchées spécialement pour cette opération ;
- convention de pré-retraite ;
- aide aux mutations dans le groupe ;
- actions de "mise en situation de recherche d'emploi", c'est à dire réalisation de bilans d'orientation professionnelle personnalisés pour tous les salariés, avec accès aux services d'un cabinet d'out placement pour les personnes de plus de 50 ans ;
- incitation financière à la recherche d'emploi par attribution d'une indemnité de départ, dégressive en fonction du temps ;
- incitation financière à l'embauche sous forme de prime versée aux employeurs offrant des contrats à durée indéterminée ;
- aides à la création d'entreprise ;
- prise en charge de formations d'adaptation ou qualifiantes.

Malgré la similitude des mesures, ce plan a une tonalité fort différente du précédent, en raison de l'objectif de fermeture totale, mais aussi sans doute, de l'insertion locale dans un environnement géographique incomparable, du contexte interne et des catégories professionnelles concernées.

Les résultats du plan

Effectif	Total	+ 55 ans	Reclas.	Mut.	CDI	CE
Cadres	104	17	87	39	45	3
AM	54	7	47	13	28	3
Employés	62	21	41	7	29	2
Total	220	45	175	59	102	8

La structure des effectifs, comportant presque 50 % de cadres, est peu étonnante s'agissant d'un siège social. Notons simplement que la maîtrise (AM) correspond, dans cette entreprise, aux niveaux les plus élevés de la filière administrative, mais pas nécessairement à des fonctions d'encadrement. Pour les différencier des AM, chefs d'équipe ou d'atelier dans la fabrication, nous les définirons ultérieurement par le terme d'employés qualifiés. Le résultat des reclassements appelle plus de commentaires.

Tout d'abord on constate que 6 personnes seulement n'ont pas été comptabilisées par l'antenne comme reclassées : 1 décès, 2 femmes enceintes qui ont ensuite déménagé, 1 AM en prolongation exceptionnelle de préavis, et 2 femmes "ayant systématiquement refusé toutes les propositions d'emploi pour des raisons incompréhensibles". Même si la responsable de l'antenne reconnaît que certains placements n'ont pas été durables (elle cite 2 cas d'échec, l'un imputable à des raisons de santé, l'autre à une mauvaise appréciation des exigences de l'employeur, et nous en avons rencontré un troisième), le résultat global n'en est pas moins tout à fait remarquable. Dans cette entreprise encore, nous avons donc affaire à un plan d'une qualité exceptionnelle.

En revanche, la nature des reclassements est fort différente de celle de l'entreprise précédente.

Les créations d'entreprise sont, dans ce cas, quasiment négligeables, et réparties sur toutes les catégories.

Les mutations recouvrent diverses formes de reclassements internes : 25 personnes (cadres, AM et employés) ont été maintenues pour constituer un mini-siège parisien, 12 cadres ont conservé leurs fonctions au siège unique en acceptant un déplacement en Alsace, 16 autres cadres ont également été reclassés dans divers établissements du groupe avec déplacement géographique et changement d'emploi, en revanche, 6 AM et employés seulement ont pu retrouver un emploi dans une autre unité du groupe ou de l'entreprise (il s'agit de reclassements à l'identique et sans mobilité géographique).

Il existe une bourse à l'emploi à l'intérieur du groupe, avec priorité absolue pour les personnes dont le poste a été supprimé, et une population comportant une forte proportion de cadres est sans doute plus en mesure d'affronter des déplacements géographiques. Il n'en reste pas moins que les reclassements internes sont beaucoup plus nombreux que dans le cas précédent. L'antenne emploi a réalisé un travail considérable de centralisation des offres, d'intervention auprès des recruteurs, de sélection des candidats et de suivi des candidatures, mais nous verrons ultérieurement que le choix entre mutation interne et reclassement extérieur peut relever d'autres motifs personnels.

Trois personnes seulement ont demandé une formation (de plus de 100 heures) : un informaticien a préparé et obtenu un DUT, et une employée un BP de comptabilité ; par ailleurs un comptable qui avait trouvé un poste dans un cabinet d'expertise a suivi une formation longue en micro-informatique pour pouvoir accéder à cet emploi.

Les reclassements extérieurs ont été très suivis par l'antenne emploi, qui a réalisé 46 placements. Il n'existait pas, comme dans le cas précédent de réduction de la prime lorsque l'emploi avait été trouvé par l'antenne et non par la personne elle-même, mais l'antenne disposait de moyens de coercition par rapport aux salariés qui auraient refusé de se rendre aux rendez-vous. Les conclusions de la responsable sont donc fort instructives. Elle constate qu'aucun travail n'a pu être mené avec l'ANPE, et que deux méthodes ont été efficaces :

- la prospection téléphonique systématique a permis de placer 24 personnes ; elle se révèle surtout intéressante auprès des PME qui semblent avoir des besoins mais reculer devant les risques et la lourdeur des procédures ouvertes de recrutement ; la recommandation de l'antenne emploi joue dans ce cas un rôle analogue au recrutement "familial" autrefois courant ;
- le dépouillement des annonces de presse, avec intervention de l'antenne (appel téléphonique direct auprès de l'employeur ou du cabinet de recrutement pour faire préciser les exigences, présenter les candidats, prendre le rendez-vous et suivi ultérieur des réponses) a permis le placement de 22 personnes, auxquelles il faut ajouter 11 personnes ayant pris la première initiative, mais que l'antenne a ensuite appuyées dans leurs démarches.

La responsable de l'antenne confirme, s'agissant des non-cadres, les remarques souvent faites sur les procédures d'embauche : bien qu'ils affirment accorder une certaine importance aux capacités d'initiative et d'autonomie des candidats, les employeurs rejettent presque systématiquement les demandes spontanées (un candidat qui se présente seul dans une entreprise sera éconduit, puis reçu par la même société lorsqu'il est muni d'une recommandation de l'antenne). L'antenne avait pour principe de répondre à toutes les demandes d'information des recruteurs avec la plus grande exactitude, y compris sur des problèmes d'absences ou d'activité syndicale, et elle est persuadée que la confiance ainsi créée a incité certains employeurs à prendre le "risque" d'embaucher des personnes qui n'auraient pas été retenues sans l'aval de l'entreprise. La responsable reconnaît cependant que certaines questions sont d'une inacceptable indiscretion.

Nous reviendrons ultérieurement sur les commentaires des personnes concernées, qui ont à la fois apprécié à sa juste valeur le travail d'appui apporté par l'antenne, et parfois déploré l'inadéquation entre les postes proposés et leur qualification propre. L'intégration dans l'antenne de personnes étrangères à l'entreprise a semble-t-il induit quelques malentendus. Les difficultés signalées par la responsable de l'antenne sont en tout cas significatives. Les cas les plus délicats se sont révélés être, les "cadres maison", sans formation initiale élevée, avec une grande ancienneté dans l'entreprise et des salaires relativement importants.

Les critères de placement observés sont de deux ordres : objectifs (formation initiale et expérience, âge, niveau de salaire, transports, contenu du poste), mais aussi subjectifs (l'ambiance de l'entreprise *"quelque chose de difficile à définir, qu'on sent avec l'habitude en*

traversant 2 ou 3 fois les bureaux" et à quoi doit correspondre le "look" du candidat). D'où des difficultés irrationnelles de placement, par exemple pour cette secrétaire de direction d'une grande professionnalité mais antillaise... d'où aussi l'importance de l'image que les personnes ont acquise dans l'entreprise et qui peut, nous y reviendrons, être assez décalée par rapport à la réalité.

Enfin, la taille de l'entreprise semble être une donnée de première importance. La plupart des études se fondant sur des enquêtes effectuées dans de grandes entreprises mettent en avant les critères qui sont surtout les leurs : elles préfèrent embaucher des jeunes avec un bon niveau de formation initiale, qu'elles espèrent pouvoir faire évoluer en fonction de leurs besoins en échange de perspectives de carrières intéressantes, (encore que ces règles connaissent des exceptions, par exemple quand une entreprise qui a connu une vague de départs en retraite, souhaite rééquilibrer sa pyramide des âges). Les PME ont souvent une logique très différente, privilégiant les personnes expérimentées et stables sur lesquelles on pourra compter ; dans ce cas, l'ancienneté et l'expérience acquise dans l'entreprise de départ se révèlent être des critères déterminants.

Conclusion sur l'entreprise B

Les conséquences du plan ne peuvent évidemment pas être appréciées dans la mesure où l'établissement n'existe plus. En revanche les résultats présentés dessinent l'image rétrospective d'une entreprise "humaine" (c'est le terme qu'emploient toutes les personnes rencontrées), peut-être un peu paternaliste, menant une politique de personnel favorable sans être extraordinaire : le niveau des salaires, s'il était supérieur aux offres dont disposait l'ANPE, ne se situait pas nettement au-dessus de la moyenne locale. Les salariés dont l'âge était majoritairement compris entre 30 et 49 ans, avaient pu acquérir dans l'entreprise des compétences telles qu'il "n'y avait pas de gros problème, de cas insoluble dans le personnel à reclasser, ni au niveau situation sociale, ni au niveau compétences professionnelles". Malgré son appartenance à une grande entreprise et à un groupe considérable, cette unité peut sans doute plutôt être considérée comme représentative d'une entreprise moyenne dans la tradition française classique.

Il est probable, comme le souligne la responsable de l'antenne qui a connu d'autres expériences, qu'une fermeture complète est "*beaucoup plus simple*" parce que les salariés ne se demandent pas "pourquoi moi ?", et que les employeurs potentiels n'ont pas de réflexe de méfiance a priori en pensant qu'on essaye de se débarrasser des "plus mauvais". Le fait qu'il s'agisse d'une population administrative dont les compétences peuvent être directement appréciées dans d'autres entreprises, sans exiger de reconversion lourde, est également un facteur facilitant de même, sans doute, que la situation en région parisienne. Il n'en reste pas moins que les résultats obtenus sont nettement supérieurs aux taux de reclassements obtenus généralement ce qui souligne, s'il en était encore besoin, l'efficacité d'une implication de l'entreprise de départ dans la prise en charge des procédures de recherche d'emploi.

2.3. L'entreprise C : une usine normande

Le contexte

L'entreprise C est une société indépendante, importante, quant à ses effectifs qui dépassent 9000 personnes en 1986, et quant à sa position dominante sur le marché de l'électro-ménager. Son histoire est assez caractéristique. Créée avant la seconde guerre, l'entreprise familiale connaît entre 1970 et 1985 une croissance explosive : les unités de production se multiplient dans la campagne normande, mais le recrutement reste local, l'organisation du travail et la gestion des qualifications sont typiquement tayloriennes. En 1985, une crise brutale, résultant semble-t-il d'une dégradation des ventes de produits traditionnels et d'erreurs dans les prévisions commerciales sur les produits nouveaux, ébranle l'entreprise. Les programmes d'investissement sont réduits, de profondes remises en cause sont effectuées à tous les niveaux et dans tous les domaines. Un plan social prévoit une réduction des effectifs de 1300 personnes sur l'ensemble du groupe.

La structure des effectifs correspond à cette histoire :

- Cadres = 215 soit 2,3 %
- Employés = 749 soit 8 %
- AT = 594 soit 6,4 %
- AM = 417 soit 4,5 %
- OP 2 et 3 = 942 soit 10,1 %
- OP 1 et OS = 6409 soit 68,7 %

Les femmes constituent 60 % du personnel mais elles sont fort inégalement réparties puisqu'elles représentent plus de 80 % des OS, les 2/3 des employés, 1/3 des OP1 mais moins de 1 % des OP 2 et 3.

Notre enquête s'est limitée à un département d'environ 3000 personnes, dont l'unité principale est spécialisée dans la fabrication des appareils les plus évolués, ceux pour lesquels les progressions prévues sont les plus fortes, mais aussi les incertitudes les plus grandes.

Le plan social

Dans le département étudié, la Direction avait clairement affiché les objectifs assignés au plan :

- adapter les effectifs de production à la baisse des prévisions commerciales ;
- alléger les frais de structure : cette expression recouvre essentiellement une quasi-suppression des services annexes à l'activité principale et un recours correspondant à la sous-traitance.

La réduction d'effectif prévue pour le département était de 420 personnes, dont 150 départs en pré-retraite (soit 270 licenciements). Dans un premier temps, il était fait appel au volontariat et les personnes n'étaient pas nommément désignées, mais il était clair pour tout le monde, semble-t-il, que la fabrication d'une part, les services d'entretien et d'outillage d'autre part, étaient principalement visés.

En dehors de la convention FNE, les mesures d'accompagnement proposées sont beaucoup plus limitées que dans les entreprises du groupe précédent, plus représentatives de ce point de vue des plans sociaux ordinaires :

- pendant 1 mois à compter de l'annonce du plan, les volontaires bénéficiaient d'une *indemnité incitative au départ (IID)* égale à 4 mois de salaire ou 40 000 F, quel que soit leur projet ;
- au-delà de cette date et pendant 1 an, l'IID était ramenée à une somme forfaitaire de 25 000 F, complétée éventuellement par une indemnité différentielle si le salaire de l'emploi retrouvé était inférieur ;
- aucune structure ad hoc n'était mise en place, le dispositif étant géré par les services du personnel avec une participation importante des assistantes sociales ;
- d'autres formes d'aide "en nature" ont été ensuite négociées avec les personnes qui avaient un projet de création d'entreprise dans les secteurs d'activité abandonnés par C (location-vente de machines, commandes facilitant la période de démarrage, etc), mais elles n'étaient pas définies et publiées au départ.

Au cas où l'appel au volontariat n'aurait pas été suffisant, de véritables licenciements, avec proposition d'une convention de conversion étaient prévus. En fait, cette menace est restée partout hypothétique le nombre des candidats au départ ayant dépassé les prévisions.

Les résultats du plan

Il est impossible de les analyser avec précision dans la mesure où, à la différence des entreprises précédentes, nous n'avons pas pu obtenir dans ce cas de bilan précis. Visiblement, les responsables de l'entreprise ignorent largement ce que sont devenues nombre de personnes qui ont ainsi quitté l'entreprise.

Globalement, le responsable des affaires sociales pense que sur les 270 personnes concernées, 1/3 a créé individuellement ou collectivement une entreprise, 1/3 a retrouvé un emploi salarié, 1/3 est resté sans emploi. Il juge ces résultats positifs et précise que 10 personnes "seulement", en situation d'échec, ont fait une demande de réembauche.

Plusieurs catégories de salariés, très différentes, ont décidé de partir. D'une part des agents de maîtrise et ouvriers professionnels, appartenant aux services menacés et disposant de qualifications très demandées sur le marché du travail local, ont *"anticipé les décisions que nous aurions eu à prendre"*. Les effectifs de l'outillage ont ainsi été réduits de 60 %, ceux de l'entretien de 35 % ; des techniciens spécialistes en électronique, maintenance ou plasturgie sont également partis, l'entreprise ayant accepté, à regret, leur départ pour respecter la règle du jeu. Les 270 départs comporteraient ainsi 130 hommes, ce qui ne correspond évidemment pas à la structure globale des effectifs. D'autre part des agents de production, femmes pour la plupart, mères de famille ou âgées de plus de 50 ans et travaillant parfois déjà à mi-temps, ont longuement réfléchi et consulté les assistantes sociales, puis jugé, d'après le directeur : *"que les avantages du départ compensaient un manque à gagner réduit"*. N'ayant pu rencontrer aucune de ces personnes nous n'approfondirons pas leur démarche, mais le Directeur lui-même constatait que ce groupe comprenait 40 femmes, usées par un travail en usine

commencé à l'âge de 14 ans, ayant des problèmes de santé, "*conscientes de leurs performances limitées*" et "*des personnes très démunies, parties sans projet, malgré les déconseils des services du personnel, pour éponger des dettes ou améliorer immédiatement une situation difficile grâce à la somme touchée*".

Cette juxtaposition de situations opposées parmi les candidats au départ incite à s'interroger sur la notion d'appel au volontariat. Sans douter du libre choix des individus il faut en tous cas retenir, que les motifs et les conséquences en sont pour le moins complexes.

Conclusion sur l'entreprise C

Même (ou surtout) s'il s'agit de résultats approximatifs, les taux de reclassement obtenus dans cette entreprise sont sans comparaison avec ceux obtenus dans le cadre des plans précédents. L'absence de structure de type antenne emploi, semble à la fois le signe d'un investissement plus limité de l'entreprise, et une cause vraisemblable de moindre efficacité.

Si la satisfaction de la direction paraît étonnante quant au succès des reclassements, elle s'explique en revanche par rapport aux objectifs de la politique de ressources humaines.

Selon le Directeur des Affaires Sociales : "*c'était la première fois qu'une telle chose arrivait à C, et ça a été mieux vécu qu'on ne le croyait*" :

- il n'y a eu aucun mouvement social ;
- les départs ont permis le recentrage de l'activité sur les fabrications spécifiques (le seul regret serait de n'avoir pas osé aller plus loin dans ce domaine), et les propositions d'essaimage ont été reprises ce qui facilite le recours prévu à la sous-traitance ;
- le plan social a eu un effet "*curatif*" sur les salariés, qui, ayant pris conscience de la crise, se sont "*ressaisis face à l'adversité*" (d'où une baisse de l'absentéisme et une meilleure acceptation des mobilités géographiques) ;
- quant aux restructurations liées aux départs, elles ont permis de redistribuer les responsabilités, de découvrir des personnes méconnues, de "*revivifier*" l'encadrement.

En même temps un programme de formation est développé, manifestant une volonté de requalification interne et une évolution notable par rapport aux pratiques antérieures (auparavant le budget formation ne dépassait guère le minimum légal et était essentiellement consacré aux catégories les plus qualifiées) :

- formation longue de quelques OP pour leur permettre d'atteindre un niveau de BTS en automatismes ;
- formations plus pointues ayant pour objectif de faire acquérir à la moitié des OP une spécialisation en plasturgie ou entretien ;
- formations prévues en application d'un accord sur *le déroulement de carrière des personnels de production* qui devraient amener un tiers des AP (soit 600 personnes) à obtenir un CAP par unités capitalisables.

Enfin, la conjoncture et les perspectives commerciales s'étant rapidement améliorées après le plan, de nouvelles embauches sont prévues, elles sont effectuées sous forme de contrats à durée déterminée tant que la reprise n'est pas confirmée, mais l'intention de la Direction est de recruter à un niveau V.

On ne peut donc que constater à quel point le plan social est bien intégré dans la réorientation politique générale de l'entreprise : amélioration de la productivité et rupture par rapport aux organisations, structures et hiérarchies professionnelles anciennes, sélection, élimination et formation étant développées conjointement. Même s'il existe un décalage entre la pratique et les discours, les intentions manifestent une cohérence politique suffisamment forte pour qu'elle n'échappe pas à l'ensemble des salariés de l'entreprise ; ce qui explique aussi bien l'étonnante identité entre les personnes que la direction souhaitait voir partir et celles qui ont effectivement quitté l'entreprise, que le "ressaisissement" (dû à l'inquiétude ?) de ceux qui sont restés. Signalons, enfin, qu'une des premières expérimentations de cette politique avait été la signature en 1983 du premier plan d'égalité professionnelle, plan qui a permis, pour l'ensemble de l'entreprise, à une centaine de femmes AP d'accéder à un niveau d'ouvrière professionnelle à l'issue d'une formation de type CAP mécanique.

2.4. Situation relative des entreprises

Sans parler de représentativité, nous pouvons situer les entreprises visitées par rapport à l'ensemble des plans de reconversion.

Il s'agit dans les trois cas de grandes entreprises, ce qui est plus conforme aux entreprises recourant aux congés de conversion qu'à celles qui signent les récentes conventions de conversion. Les formules de plan social que nous avons décrites vont d'ailleurs dans le même sens. En revanche, la taille des établissements concernés par notre enquête varie considérablement et surtout aucun des trois ne relève des grands secteurs de reconversion que sont la sidérurgie ou les chantiers navals, ce qui donne accès à une réalité plus ordinaire, moins marquée par des crises spécifiques.

Les implantations géographiques correspondent à des contextes d'emploi très différents :

- l'Alsace est la région qui avait, en 1987, le taux de chômage le plus faible (7,5 %) ;
- la Région Parisienne a un taux de chômage faible (8,8 %), et un environnement très particulier de grand marché qui influe évidemment sur la nature et les méthodes de reclassement ;
- la Haute Normandie se caractérise au contraire par un des taux de chômage les plus élevés (13 %).

Les conditions de mise en oeuvre des plans sont également diversifiées : deux plans correspondent à des réductions d'effectif dans un cadre de diminution des ventes, mais l'un est réalisé de façon prévisionnelle dans un environnement de restructuration globale et touche donc toutes les catégories de personnel, tandis que l'autre, décidé brutalement en réponse à une conjoncture imprévue, concerne presque exclusivement certains groupes ouvriers. Un point commun cependant ressort de ces deux

expériences à savoir la volonté des directions de créer une rupture, d'utiliser cette situation exceptionnelle pour inaugurer un nouveau style de gestion des ressources humaines, ceci dans une perspective affirmée d'amélioration de la productivité. Le troisième plan, bien que lui aussi conséquence d'une restructuration, se distingue nettement des autres dans la mesure où il aboutit à une fermeture totale, donc touche sans distinction et irrévocablement tout le personnel, et parce qu'il ne concerne que des catégories administratives.

Si l'on croise, la situation régionale et le type d'activité des personnes concernées par les plans, on trouve trois situations différentes :

- un plan fondé à la fois sur le volontariat et la contrainte, comportant des mesures d'accompagnement particulièrement adaptées, dans un contexte régional favorable, mais dans un secteur en décroissance où aucune embauche n'est possible, la majorité des reclassements impliquant donc des reconversions plus ou moins importantes ;
- une situation de licenciement contraignante, mais avec plan également développé, dans un milieu local riche et ouvert, les personnes concernées ayant des qualifications a priori facilement transférables ;
- un plan ne comportant officiellement que des départs volontaires, mais avec des aides nettement plus limitées et dans un environnement globalement défavorable encore que les qualifications techniques y soient, semble-t-il, fort recherchées.

Notre minuscule échantillon se révèle ainsi assez diversifié, mais excluant les petites entreprises.

3. LES PERSONNES RECONVERTIES

Le tableau ci-contre récapitule les caractéristiques des 20 personnes interrogées. Nous reprendrons les éléments principaux de ce tableau en les comparant successivement, aux statistiques disponibles sur l'ensemble des adhérents aux dispositifs de conversion, puis aux populations concernées dans chacune des entreprises.

3.1. Qui sont-elles ?

Des hommes surtout (2/3), plus que des femmes (1/3), très majoritairement âgés d'une quarantaine d'années ; nous avons eu des entretiens avec 3 reconverties de plus de 50 ans (exclusivement des femmes), mais aucun avec des jeunes. Corrélativement, ces salariés ont des durées d'emploi, importantes dans l'entreprise qu'ils quittent, puisque les anciennetés sont nettement concentrées autour de 15 ans, à l'exception d'une personne ayant plus de 20 ans de stabilité, et d'un petit nombre de salariés licenciés de l'entreprise dans laquelle ils avaient été récemment embauchés.

L'appel de volontariat semble ainsi toucher essentiellement une couche intermédiaire entre la population concernée par les mesures de préretraite et celle qui serait atteinte par l'application légale de la règle "dernier entré premier sorti".

Ancienneté importante ne signifie d'ailleurs pas immobilisme. Si trois personnes n'ont effectivement connu qu'un seul ou deux emplois, la majorité a déjà, au moment de la reconversion une expérience de mobilité interne ou externe ; pour plus de la moitié des sujets, il s'agit même d'une rupture radicale, soit dans leur activité professionnelle, soit plus fondamentalement dans leur mode d'existence.

Les niveaux de formation initiale et les catégories du dernier emploi sont cohérents et caractéristiques : en grande majorité les personnes que nous avons rencontrées ont un niveau de base CAP-BP et ont quitté des emplois d'ouvriers professionnels ou d'employés qualifiés. L'expérience de formation continue après la scolarité est en revanche faible : en dehors des 2 BP préparés immédiatement après le CAP, seules 3 personnes ont bénéficié d'une amélioration sensible de leur qualification grâce à la formation (l'une était sans formation initiale, les deux autres avaient déjà un niveau IV), pour la majorité les évolutions professionnelles (même importantes) se sont réalisées avec des apports minimes de formation formalisée. En croisant ces différents éléments, l'échantillon se révèle donc partagé à peu près équitablement entre administratifs et productifs, mais très centré sur des salariés qualifiés (voire hautement qualifiés) avec une représentation extrêmement limitée des personnes dépourvues à la fois de formation initiale et de qualification reconnue (2 femmes de ménage).

Les jugements portés sur le dernier emploi sont une donnée d'autant plus significative que la grande majorité des personnes a pris l'initiative d'un départ auquel elle n'était en principe pas contrainte. Une moitié des participants porte un jugement négatif sur leur dernier emploi, soit parce que la nature de cette activité ne correspondait pas à leurs aspirations (dans 2 cas sur 3, il s'agit d'ailleurs du prolongement d'un problème d'orientation scolaire, le choix imposé à ce niveau n'ayant jamais été accepté), soit le plus souvent, parce qu'ils rejetaient les conditions organisationnelles et sociales de leur travail. La rupture, volontaire ou imposée, apparaît logiquement comme une libération ; ce qui ne veut pas dire qu'elle le soit durablement, puisqu'appartiennent à ce groupe, deux des trois personnes qui font un bilan négatif de leur reconversion et disent un an après qu'elles ne referaient plus la même chose.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Caractéristiques principales des personnes rencontrées

Sexe	Hommes = 13 (65 %) / Femmes = 7 (35 %)	
Age	Moins de 30 ans = 0 De 30 à 49 ans = 16 Plus de 49 ans = 4	} âge moyen : 40 ans
Formation initiale	Aucune = 3 (15 %) Niveau CAP = 9 (45 %) Niveau BP = 5 (25 %) Bac et plus = 3 (15 %)	
Formation continue	Qualifiante = 3 (15 %) Adaptation = 7 (35 %) Pas significative = 10 (50 %)	
Catégorie du dernier emploi	AM ou AT de production = 4 (20 %) Ouvrier professionnel = 6 (30 %) Employé qualifié = 7 (35 %) Agent de production = 3 (15 %)	
Ancienneté	Moins de 10 ans = 3 De 10 à 17 ans = 16 Plus de 20 ans = 1	} Ancienneté moyenne = 12,5 ans
Dernier emploi	Jugé satisfaisant = 11 Mal vécu = 9	correspond à la formation = 6 différent de la formation = 5 Pas d'intérêt pour l'activité = 3 En raison des conditions = 6
Mobilités antérieures	Faible (même poste, moins de 3 entreprises) = 3 Mobilité interne ou externe emplois similaires = 6 Changement important de type d'activité = 6 Changement fondamental de mode de vie = 5	
Rupture	Réponse à l'appel au volontariat = 15 Licenciement général = 5	
Reclassement	Création d'entreprise = 10 (50 %) CDI = 10 (50 %)	{ Même activité que le dernier emploi = 6 Métier initial refus après abandon = 2 Activité totalement différente = 2 { Emploi et niveau similaire = 4 Même activité, niveau supérieur = 4 Activité totalement différente = 2
Bilan subjectif	Positif : beaucoup mieux = 12 (60 %) Incertain : positif avec inquiétudes = 2 (10 %) Neutre : bonne adaptation sans plus = 3 (15 %) Négatif : regrettent = 3 (15 %)	

L'autre moitié était satisfaite d'un emploi qui, dans 5 cas sur 11, ne correspondait pourtant pas à la formation initiale et encore moins à une vocation initiale. Ces personnes qui ont été licenciées ont généralement recherché un emploi similaire. Un an après, leur jugement est divers : 2 se sont adaptées, sans plus, à un emploi qui comporte des avantages et des inconvénients différents, une a profité de l'occasion pour accélérer la phase promotionnelle dans laquelle elle se trouvait déjà, la dernière a été relicenciée au bout d'un an dans des conditions pénibles et ambiguës. Celles qui ont choisi de quitter leur emploi justifient leur décision à la fois par une dégradation insupportable de "l'ambiance" dans la période de restructuration et par l'existence d'un désir personnel ancien, que le plan social réveille en leur donnant les moyens de le réaliser. Pour la plupart d'entre elles, ce rêve se traduit par une création d'entreprise, pour d'autres par un changement de métier ou au moins des conditions de son exercice. Un an après elles se disent fatiguées par la rupture, mais enthousiastes.

Cette forte proportion de reconvertis fiers d'avoir réalisé quelque chose était, nous l'avons vu, en partie induite par la méthode. Reste à prendre la mesure des particularités de notre population en la situant dans l'ensemble des départs pour chacune des entreprises concernées, puis dans la population globale des bénéficiaires de mesures de conversion.

3.2. Situation par rapport aux entreprises de départ

De l'entreprise A nous avons rencontré 8 personnes :

- 3 femmes et 5 hommes ;
- 2 employés, 2 AM et 4 AP dont 1 machiniste, 1 mécanicien et 2 femmes de ménage ;
- 4 créateurs d'entreprise et 4 salariés, dont 2 dans une activité très différente de la précédente ;
- tous sont partis volontairement.

Une comparaison avec la situation générale décrite au § 2.1., montre que notre échantillon exagère, mais ne distord pas, les caractéristiques significatives des participants au plan social. Les machinistes, les employés sont sous-représentés et nous n'avons pas rencontré de techniciens. Mais les personnes qui ont bien voulu participer à notre étude, loin d'être atypiques, sont bien représentatives de la majorité des reconvertis : AM et AP, créateurs d'entreprise d'une part, employés salariés d'autre part.

Ce qui est en revanche significatif et plus perturbant, c'est de n'avoir pu interroger que des candidats au départ, volontaires. Bien que contactées, les personnes contraintes à quitter l'entreprise à la suite d'une suppression de poste ont toutes refusé de parler de leur expérience, parfois semble-t-il fort violemment.

Dans l'entreprise B la population était beaucoup plus homogène et notre échantillon, bien que limité à 5 personnes est assez diversifié :

- 1 homme et 4 femmes, tous non cadres mais dont les qualifications sont diverses en niveau comme en spécialité ;
- 1 créatrice d'entreprise et 4 salariés dont 1 jeune informaticien ayant bénéficié d'une formation longue (DUT) et d'un reclassement promotionnel ultérieur, 2 femmes de plus de 50 ans ayant retrouvé un poste similaire mais d'un niveau légèrement supérieur par leurs

recherches personnelles (annonces de presse), une employée en situation délicate (étrangère sans qualification reconnue en France) ayant accepté un emploi proposé par l'antenne emploi puis licenciée et sans emploi à la date de l'enquête.

Pourtant, ici encore, certaines catégories difficiles sont absentes (nous n'avons pas rencontré ces employés d'une grande ancienneté et de faible professionnalité, traumatisés par le licenciement, auxquels certains de nos interlocuteurs faisaient allusion).

Enfin le cas de l'entreprise C est totalement caricatural, les 7 personnes que nous avons pu interviewer appartenant toutes à la catégorie des outilleurs. Sans doute leurs profils sont-ils légèrement différents :

- 2 étaient chef d'atelier (AM) ou technicien, les 5 autres étant OP2 ou OP3 ;
- 1 a créé seul un bureau d'études et de dessin, 1 autre est à l'initiative d'une opération d'essaimage assez importante (10 personnes), tandis que 3 autres ont créé en association une entreprise où les 2 derniers, partis de C avec un an de décalage, se sont reclassés comme salariés de leurs anciens collègues.

Même si l'on tient compte de la concentration des départs sur certaines catégories spécifiques dont les outilleurs, la distorsion ne peut dans ce cas être négligée : nous n'avons pu interroger aucune des 140 femmes, aucun des salariés de la fabrication. Qu'elle résulte d'une sélection effectuée par les responsables, ou d'un refus des intéressés contactés, cette situation doit être mise en rapport avec le faible investissement de l'entreprise dans l'opération (pas de structure ad hoc, aides et suivi limités, donc informations restreintes sur le devenir des individus), mais sans doute aussi avec la politique de gestion de personnel antérieure et les motifs de départ. Mais n'ayant pu obtenir à ce sujet que des éléments peu précis, nous sommes réduits à échafauder des hypothèses plus que des explications.

3.3. Situation par rapport à l'ensemble des bénéficiaires de dispositifs de reconversion

Dans le numéro d'octobre 1988, des dossiers statistiques du travail et de l'emploi, Pierre Marionni donne la répartition suivante des adhérents aux dispositifs de conversion :

Répartition en %	Congés de conversion	Conventions de conversion	Licenciés économiques
Hommes	62,3	55,8	61,7
Femmes	37,7	44,2	38,3
Moins de 25 ans	7,7	11,1	16,0
De 25 à 39 ans	51,5	57,1	47,1
De 40 à 49 ans	29,1	22,2	18,3
Plus de 50 ans	11,7	9,6	18,6
NO	29,1	25,3	22,6
OQ	33,6	29,5	22,0
Employés	19,4	37,7	48,0
AM - AT	12,9	12,0	3,6
Cadres et autres	5,0	7,6	3,8

Si l'on tient compte du fait que nous avons exclu les cadres, on constate que notre mini-échantillon se rapproche de la population des congés de conversion en ce qui concerne l'âge et le sexe, mais a au contraire une structure par catégorie comparable à celle des conventions de conversion. Sans doute le poids des secteurs industriels lourds dans les congés de conversion explique-t-il cette position intermédiaire. Les AM restent de toute façon sur-représentés, et les non qualifiés sous représentés dans nos interlocuteurs.

Pour affiner la mise en situation de notre population de référence nous pouvons la comparer aux résultats d'une étude réalisée par l'ANPE sur une cohorte de personnes entrées dans le dispositif des conventions de conversion en octobre 1987.

Ces personnes se caractérisent ainsi :

- Hommes 62 % - Femmes 38 % ;

- Age :

. moins de 25 ans : 15 %	} Age moyen 35,5 ans
. de 25 à 39 ans : 56 %	
. plus de 40 ans : 29 %	

- Classification :

. ONQ	: 16 %
. OQ	: 22 %
. Employés	: 50 %
. AM/AT	: 8 %
. Cadres	: 4 %

- Niveau de formation :
 - . CEP ou moins : 27 %
 - . CAP, BEPC : 47 %
 - . BP, BAC : 10 %
 - . Plus au BAC : 6 %
- Ancienneté :
 - . moins de 10 ans : 61 %
 - . plus de 10 ans : 39 % } Ancienneté moyenne : 9,3
- Taille de l'entreprise :
 - . moins de 200 : 78 %
 - . plus de 200 : 22 %
- Situation au bout d'un an :
 - . sans emploi : 55 %
 - . salarié : 40 %
 - métier proche : 57 %, différent : 43 %
 - niveau inférieur : 21 %, égal : 51 %, supérieur : 28 %
 - . créateurs : 4 %

Notre échantillon est proche de cette référence en ce qui concerne la structure des qualifications, ainsi que de l'ancienneté dans l'entreprise. En revanche, il s'en écarte sur les autres plans, en particulier la taille des entreprises (conformément à l'objectif de cette procédure, les conventions bénéficient surtout aux salariés des PME). Au niveau des classifications, la part des employés est cette fois-ci beaucoup plus forte que dans notre population, celle des ouvriers qualifiés et AM plus faible, mais celle des non qualifiés devient comparable. Enfin en matière de niveau de formation initiale, notre échantillon est d'un niveau légèrement supérieur à la cohorte (surtout si l'on tient compte de l'élimination des cadres).

Ces écarts ne permettent cependant pas à eux seuls de justifier la divergence considérable constatée dans les situations de reclassement, divergence qui porte non seulement sur le succès de la reconversion (le volontariat de la majorité de nos interlocuteurs, l'investissement fort de deux des entreprises de départ, la sélectivité plus grande de notre procédure d'enquête peuvent constituer des explications pour la supériorité de ces résultats), mais également sur sa nature (les plans sociaux de A et de C ont abouti à un nombre disproportionné de créations d'entreprise, dans le premier cas sans doute en raison du niveau moyen des salaires, dans le deuxième cas par une incitation explicite à l'essaimage).

Si les créateurs d'entreprise sont relativement trop nombreux, ils ne sont en revanche pas exceptionnels. Un article de Felix Dassou, dans le dossier statistique déjà cité, caractérise ainsi les bénéficiaires de l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprise en 1987 :

- Hommes : 78,3 % - Femmes : 21,7 %
- Agés de 25 à 49 ans pour 82,4 %
- La qualification antérieure étant :
 - . ONQ pour 6,0 %
 - . OQ pour 36,8 %
 - . Employés pour 30,2 %
 - . AM pour 13,0 %
 - . Cadres pour 14,0 %

Les créateurs que nous avons rencontrés sont 10 : 8 hommes et 2 femmes, âges de 32 à 45 ans, dont l'emploi antérieur était classé ONQ (1), OQ (4), AM ou AT (4), employé (1). Les AM sont donc toujours surreprésentés et les employés peu nombreux, mais notre échantillon, n'est pas totalement aberrant non plus sur ce point.

4. CONCLUSION

Des situations de reclassement plus favorables que la moyenne sans toutefois être exceptionnelles, représentatives des spécificités des plans sociaux dans lesquels elles se situent... des cas particuliers, en somme, ni anormaux, ni généralisables : c'est à une telle réalité que nous avons eu accès et il ne pouvait en être autrement pour une étude qualitative et limitée. Reste à se demander, sur la base de ces caractéristiques que nous venons de situer, si des régularités existent, qui constitueraient des points de repère utilisables pour l'analyse des potentiels, le développement des compétences et la maîtrise des mobilités.

- Très majoritairement, nous avons rencontré des personnes, dont le reclassement est jugé particulièrement favorable, aussi bien par les intéressés, que (rétrospectivement) par les responsables du personnel : sans essayer de *vérifier* (quels seraient d'ailleurs les critères objectifs ?) cette affirmation, nous rechercherons les caractéristiques des individus ou des entreprises qui peuvent expliquer ce succès. Notre interrogation portera en particulier sur les points qui séparent nos interlocuteurs du profil type du salarié facilement reconvertisse (faible recours à la formation, moyenne d'âge relativement élevée par exemple). Nous essaierons également de savoir, si ces potentialités étaient repérables, avaient été effectivement évaluées et utilisées dans le précédent emploi.
- Le nombre des créateurs d'entreprise est relativement disproportionné : nous pouvons nous demander ce qui explique cette concentration dans 2 contextes fort dissemblables, mais aussi rechercher dans la politique des entreprises et dans les histoires subjectives, sur quelles bases naissent et se fortifient de tels projets.
- Le type d'entretien que nous avons mené, s'il est très sélectif, donne en revanche accès à des éléments qui restent obscures dans les enquêtes directives : sans sortir du cadre précis de notre étude et en restant aussi discret que possible sur les histoires privées nous nous efforcerons cependant de transcrire les résonances entre développement des compétences, plaisirs et souffrances dans et hors travail.
- Deux entreprises au moins avaient des intentions progressistes indéniables en matière sociale et ont mis en place des plans sociaux exceptionnellement riches. Quel bilan peut-on faire de ces aides, qu'en pensent les individus concernés, qu'est-ce qui leur a été le plus utile, qu'est-ce qui leur a malgré tout fait défaut ?

Deux manques demeurent cependant perturbants, dans la mesure où ils ne nous permettent pas de conforter nos hypothèses par l'analyse de cas contradictoires : nous n'avons guère vu que 3 cas d'insuccès et surtout nous n'avons pas rencontré d'OS de fabrication. Pour compenser (relativement) cette absence nous ferons référence à une série

d'entretiens, réalisés pour une autre étude (5) mais à la même époque, dans l'entreprise C. Le contexte de l'étude était fort différent puisqu'il portait sur des mutations internes et promotionnelles dans le cadre d'un plan d'égalité professionnelle (PEP) et non dans celui d'un plan social de suppression d'effectifs, mais les entretiens de femmes OS (celles qui ont refusé et celles qui ont bénéficié du PEP), ceux de leurs collègues hommes et de leur hiérarchie, sont riches d'éléments significatifs sur les conditions de développement des compétences, et nous les utiliserons donc en contrepoint.

(5) Les plans d'égalité professionnelle. Étude Bilan 1983-88, La Documentation Française, 1989.

CHAPITRE II

DES ITINÉRAIRES DE RECONVERSION

Conformément à notre objectif de compréhension rétrospective, c'est en fonction de l'aboutissement de leur reclassement, que nous regrouperons les cas étudiés, et à partir de cette première typologie que nous ferons apparaître, les cohérences et les régularités qui la confirment, les discordances qui la remettent en cause. Nous analyserons successivement les itinéraires :

- des créateurs d'entreprise ;
- des reconvertis dans une autre activité salariée ;
- des reclassés dans la même filière mais avec promotion ;
- des reclassés dans les emplois similaires.

1. LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE

(Voir tableau page suivante).

1.1. Une forme moderne du compagnonnage

Présentées sommairement dans le tableau ci-après les fiches signalétiques des créateurs apparaissent étonnamment proches. Les commentaires et explications recueillies au cours des entretiens renforcent encore cette impression : ce sont ouvriers qualifiés, définis par leur identification à un métier, dans la plus pure tradition artisanale. Les spécialités peuvent être diverses mais les caractéristiques restent les mêmes.

Une origine commune

Formation initiale de niveau V ou IV, dans une filière ouvrière très structurée : CAP ou BP de mécanique, carrosserie, boulangerie.

	AGE (APPROXIMATIF) SEXE	FORMATION INITIALE (NIVEAU)	EMPLOIS (DURÉE EN ANNEE)	FORMATION CONTINUE	CREATION	ORIGINE DU PROJET	BILAN
A1	40 - H	Brevet Compagnon CAP Boulanger	- Boulanger sal. (10) - AN Plastiques (1) - Machiniste A (1) - Chef d'équipe A (9)	Nombreux stages courts (relations humaines et techniques)	Artisan boulanger (couple)	Reprendre son ancien métier créer seul	Très positif redevenu soi-même
A2	40 - H	CAP - BTP Mécanique	- Divers mécanique (5) - Retretien A (4) - Chef équipe A (11)	Stages courts (relations humaines et techniques)	Club gym SARL (+ salariés)	Changer métier Peur du déclassement	Regrette. Problèmes financiers, maladie
A3	35 - H	CAP Carrossier	- Carrossier salarié même garage (5) - Machiniste A (10)	Adaptation aux postes	Artisan carrossier (couple)	Reprendre son métier	Très positif Mécanique auto = plaisir
A4	50 - F	Elémentaire en Italie	- Confection, - Nourrice - Femme ménage A (0,5) - Responsable (7)	Négligeable	Entreprise nettoyage (+ salariées)	Ménage externalisé "seule solution"	Incertain. Prouver capacité à s'en sortir
B5	43 - F	BEPC + secrét. médical	- Divers secrétariats (12) - Nombreux postes secrétariats B (10)	Adaptation aux postes	Commerce pressing (+ salariée)	Désir liberté Plus confiance dans B	Regrette. Veut vendre, trop dur
C1	40 - H	CAP + BP outilleur	- Outilleur (2) - BE (2) - BE à C (6) - Chef atelier C (6)	Automatismes, niveau BTS, Gestion	Ste fabrication Moules plastiques (associés + salariés)	Blocage promo, conflit avec encadrement	Très positif. Prouver capacité à créer, à réussir
C2	40 - H	CAP + BP outilleur	- Outilleur (5) - Outilleur C (2) - AT au BE C (15)	Adaptation aux postes	SARL, BE outillage (+ salariés)	Blocage promo Volonté progresser	Très positif, Responsabilité, métier
C3	40 - H	CRP Ajusteur	- Ajusteur (2) - Monteur ajusteur outillage C (16)	Aucune	SARL 3 associés Fabrication pièces outillages + salariés	Rejet de l'organisation du travail, projet antérieur au plan social	Très positif Responsabilité Indépendance
C4	40 - H	CAP Mécanique générale	- Rectifieur (2) - Rectifieur outillage C (16)	Aucune			Très positif Indépendance, travail motivant
C5	32 - H	CAP Tourneur-Fraiseur	- Tourneur fraiseur outillage C (13)	Aucune		Associé par occasion désir progression	Positif pour qualification Attend pour bilan définitif

La fierté d'une identification forte

Q. - Vous pouvez me dire ce que vous avez fait avant de travailler à A..., c'était votre premier emploi ?

M.A1 - *Ah non, moi, de métier, je suis boulanger pâtissier, de métier, j'ai fait un apprentissage de boulangerie et puis un petit apprentissage de pâtisserie, j'ai un CAP et le brevet de compagnon-boulangier.*

Si forte qu'elle est également affirmée par l'entourage...

Madame A3 - *Il est carrossier de métier (...). Ça n'était pas sa grande folie d'aller travailler à A (...). Son plaisir ça a toujours été ça (le travail de carrossier).*

... qu'elle ne saurait être remise en cause.

Q. - Vous n'avez jamais envisagé de changer de métier ?

M.C2 - *Ah non pas du tout, on change de métier quand on a des problèmes ou quand on ne se sent plus bien. Mais ce n'était pas le cas.*

... qu'elle justifie tout.

M.C1 - *Quand on aime on ne compte pas (les heures passées) mais il faut aimer avoir envie.*

Q. - Mais c'est quoi votre envie ?

MC.1 - *C'est ce métier, ça me plaît, c'est mon truc.*

Le goût du beau travail, la conscience d'une qualification dont l'incarnation immédiate dans le produit impose la reconnaissance :

M.A1 - *Là-dessus j'étais sûr de mon coup (...) je fais un pain au levain, le pain qu'on faisait il y a 50 ans, pas le pain des grandes surfaces ; ça demande un temps plus long mais la qualité elle est là et c'est ma force...*

M.C3 - *Il y a des bons moments aussi...*

Q. - C'est quoi ?

MC.3 - *... c'est quand on livre quelque chose, qu'on a bien travaillé dessus et puis voilà on est content.*

Le désir d'autonomie, de responsabilité, le refus du statut salarié. Ce besoin d'indépendance est affirmé avec force dans tous les entretiens :

M.A1 - *Ça me fait plaisir de faire un bon pain, mais justement parce que c'est moi qui le vends, j'ai intérêt à entendre dire qu'on est content du boulanger (...). Je suis mon patron. Dans une grande entreprise, vous pouvez avoir une idée mais votre idée finalement ne sera pas prise en compte forcément, trop peu souvent.*

M.A3 - *C'était toujours mon rêve de commencer à mon compte.*

M.C2 - *J'ai regardé les petites annonces mais je ne suis jamais allé jusqu'au bout, j'ai pensé que dans l'entreprise je retrouverais d'autres problèmes... je n'en sais rien, il y a peut-être aussi l'envie de l'indépendance.*

M.C3 - *C'est un rêve d'enfant je voulais travailler pour moi (...). Quand j'étais à C je n'avais pas cette fierté du travail (...). Mon père était agriculteur donc à son compte, j'avais une certaine liberté : quand je suis rentré à l'usine ça a été un calvaire.*

Le besoin de créer quelque chose soi-même

Plus ou moins adaptées, les valeurs structurantes des corporations semblent profondément ancrées : la consécration ne peut venir que de la réalisation originale et individuelle, d'un chef d'oeuvre, qui permet de se sentir et d'être reconnu "maître".

M.A1 - *La boulange je l'ai faite pas tout à fait 10 ans avec l'apprentissage, j'ai burlingué, c'est le métier qui veut ça... à A, j'ai appris à vivre en faisant des séminaires dans le commandement, je me suis dit : mais pourquoi je ne pourrais pas prendre une affaire à moi, prendre les décisions, investir ? Parce que c'est une création, ce n'est pas une boulangerie que j'ai achetée, j'ai crée de A à Z cette affaire.*

M.C2 - *J'aime bien ce que je fais, et puis le fait de monter quelque chose quand on sait que c'est un secteur où il y a beaucoup à faire. Si c'était monter quelque chose pour dire seulement je monte une affaire, bon euh ce serait pas... mais là il y a un plus à apporter.*

M.C4 - *Retourner chez un employeur ce n'était plus un but (...), c'est motivant le fait de créer des emplois (...), c'est une motivation au travail de dire on crée quelque chose, on fait quelque chose.*

Q. - *C'est le plaisir de créer ou le travail qui a changé ?*

M.C4 - *C'est un ensemble. Le travail change quand même parce que, disons, on a la charge de l'atelier... on touche un peu à tout...*

Q. - *Votre perspective c'est de continuer comme ça, vous n'avez pas d'autre projet ?*

M.C4 - *Non c'est déjà un beau projet, on a déjà 12 emplois de créés.*

Volonté d'indépendance et de création personnelle ne sont, on le voit, ni synonymes de travail solitaire, ni contradictoires avec l'embauche de salariés : réaliser un produit et une entreprise sont deux objectifs profondément imbriqués. Une distinction est aisément repérable cependant entre les artisans solitaires et plus attachés au produit, au métier, et les créateurs pour lesquels la création-gestion d'une entreprise est le but prioritaire.

M.C1 est l'exemple type d'une telle attitude : *"à tel point qu'on a même créé une autre entreprise, une SARL de 7 personnes : là on (son associé et lui) est de vrais patrons ! mais je ne me verrais pas créer une entreprise dont je ne connaîtrais pas le produit"*.

En revanche, la création collective, l'association, est toujours une solution utilisée par nécessité mais à regret. Tous ceux qui y ont eu recours affirment que si c'était à refaire ils partiraient seuls (sans que cela signifie une quelconque forme de mésentente entre associés).

M.C3 - *"La première difficulté c'est le nombre (...). Les gens qui réussissent le mieux c'est les gens qui partent seuls. Ils progressent moins vite mais, c'est humain, chacun à son caractère ; à partir du moment où il faut vivre en communauté il y a des contraintes. Ce serait à refaire je parterais seul."*

Les statistiques sur la survie des entreprises (article de Felix Dassou précité) ne confirment pas cette opinion. Mais on comprend que le fait de devoir renoncer à décider seul soit une contrainte difficile à surmonter, pour ces personnes qui cherchent avant tout à imprimer une marque personnelle à leur travail.

Les autres caractéristiques

Elles découlent de l'ensemble précédent. On constate ainsi sans surprise, qu'à de rares exceptions près ce sont :

- des hommes (dans 8 cas sur 10) : peu de femmes, quelle que soit leur qualification, se reconnaissent et se voient reconnaître une telle identité de métier, caractéristique d'une culture ouvrière masculine ; les rares femmes qui créent une entreprise, s'orientent, mais avec moins d'assurance vers le commerce ou des activités spécifiques (dans notre exemple le nettoyage) ;

- de 40 ans environ : il ne s'agit nullement là d'une coïncidence, mais d'une nécessité explicitement énoncée comme telle, confirmant notre interprétation de la création comme épreuve finale de "maîtrise".

M.A1 - *Un jeune n'aurait pas tenu le coup, il faut une maturité (...). Un jeune aurait craqué, ou alors il aurait fait des bêtises, embauché sans avoir les moyens.*

Le seul créateur associé qui n'ait guère dépassé la trentaine confirme par la négative.

Q. - Vous mettre à votre compte seul, c'est une idée qui vous était venue, ou pas du tout ?

M.C5 - *Tout seul, non, je ne pense pas, peut être parce qu'on n'avait pas assez de connaissances extérieures, c'est-à-dire commerciales, ou en étude des outils, on avait des lacunes.*

Si la silhouette des créateurs d'entreprise est étrangement uniforme, ce qui ressort plus encore des entretiens, c'est la passion commune qui les anime et qui apparaît à la fois comme un trait distinctif et comme une exigence absolue de réussite.

1.2. Un projet dévorant

La volonté de responsabilité et d'indépendance professionnelle s'intègre en réalité dans un projet social plus vaste : au-delà d'un emploi, ce qui s'agit d'atteindre, pour des personnes dont l'origine est généralement modeste, c'est une image, une situation sociale. Dans des termes quasiment identiques tous les entretiens expriment ce besoin de prouver une capacité à réussir.

Un désir tyrannique

M.C1 - *C'est pire qu'une maîtresse ! Je voudrais bien ne pas tout briser pour autant, j'ai toujours su ce que je risquais, mais j'avais envie de faire quelque chose dans la vie. Si je tiens le coup et qu'on fait un beau truc, je pourrai dire que je l'ai fait que je ne suis pas resté les deux pieds dans le même sabot.*

C'est ce désir profond qui permet de supporter les contraintes de la situation d'entrepreneur débutant :

- Les 60 à 70 heures de travail hebdomadaires qui sont l'horaire "normal" de tous les créateurs ;
- Les activités annexes qu'ils doivent assurer, sans goût, ni préparation spécifiques.

M.C3 - *Le commercial, je ne suis pas fait pour ça, mais par la force des choses il faut que je le fasse et j'arrive à m'y intéresser.*

Madame A3 - *Il y a un an, ça ne l'intéressait pas de remplir un formulaire. Il a appris. Ça forge le caractère, il faut une résistance nerveuse ;*

- Les centres d'intérêt non professionnels que l'on doit abandonner : sport, jardinage, bricolage, télévision et même éducation des enfants ;
- Les sacrifices financiers incontournables :

M.C1 - *C'est pas pour l'argent qu'on fait ça, c'est malheureux mais je gagne moins qu'à C., j'en ai plus sur ma feuille de paye, mais quand je vois le nombre d'heures, j'aurais plutôt tendance à être un smicard.*

M.C3 - *C'est pas une gestion de salaire, je pense qu'on en a perdu. (rire) Souvent les gens, ils croient que c'est une question d'argent, mais non ce n'est pas du tout ça, c'est une motivation au travail de dire on a crée quelque chose.*

Un projet familial

Si l'identification au métier, le besoin de créer son oeuvre semble rarement partagé par les femmes, en revanche elle participent pleinement au projet de progression sociale.

Soit pour leur propre compte dans les cas rares ou elles sont elles mêmes créatrices :

Q. - Ça vous plaît d'avoir une entreprise ?

Mme A4 - *Ben oui, oui, non je ne regrette pas. Dans un certain sens je regrette parce que je travaille beaucoup plus, je regrette de ne plus avoir les mêmes contacts, mais je ne regrette pas d'être partie de la brasserie, je suis contente de créer de moi même, pour montrer qu'on peut arriver à quelque chose même si on ne sais pas lire et écrire (...). J'étais toujours d'un caractère de progresser, de foncer, d'avoir toujours ce que je ne peux pas avoir.*

Soit plus souvent pour le compte de la famille lorsqu'elles s'approprient le projet de leur mari pour en faire un projet de couple. Nous ne pouvons sur ce point que faire référence, pour y souscrire, aux recherches menées par Isabelle Bertaux-Wiame sur les femmes d'artisans boulangers (6) et citer quelques dialogues particulièrement révélateurs des points d'accord et de différence entre homme et femme.

M.A1 - *Pouvoir démarrer, traiter avec le constructeur, les fournisseurs ça me plaisait, et puis de faire ma clientèle de zéro, ça me passionne... toi aussi chérie...*

Mme A1 - ...

M.A1 - *Non tu t'en fous... (rires).*

Q. - Vous faisiez autre chose avant, madame ?

Mme A1 - *Moi, j'ai jamais travaillé !*

M.A1 - *De métier, elle était vendeuse et avant elle avait une petite épicerie.*

Q. - Quand vous avez décidé de créer ça, vous pensiez que vous alliez y participer ?

Mme A1 - *Je ne pensais pas, j'étais sûre !*

M.A1 - *J'ai pas pris la décision seul, on a pris la décision à deux. J'étais moteur, parce que c'était moi qui quittais A pour démarrer ça, mais si mon épouse n'avait pas été d'accord, ça n'aurait pas été faisable. Ce genre d'affaire il faut être soudés, être à 2, sinon c'est pas possible (...). C'est pas facile mais on a la volonté de réussir (...). Mon épouse c'est pareil, je vais pas rentrer dans les détails, il y a des gens qui vous sabotent et vous voulez montrer à ces gens là que vous pouvez.*

Madame A3 participe à l'entretien avec plus de passion encore que son mari, elle n'est plus salariée qu'à mi-temps pour pouvoir effectuer les démarches et travaux administratifs.

Q. - C'est pas seulement le projet de votre mari d'après ce que je vois vous l'avez pris à coeur aussi !

Mme A3 - *Je sais aussi pourquoi ! Vous savez je travaille à la sécu, je vois passer tellement de gens, tellement de trucs, si vous ne voulez pas arriver à ce niveau, il faut se battre (...). Il faut avoir de l'ambition.*

(6) Bertaux-Wiame Isabelle, "L'installation dans la bourgeoisie artisanale", Sociologie du travail n°1, 1982.

Pour M. C2 également il s'agit d'un projet de couple : sa femme fait la comptabilité et les travaux administratifs, et ils envisagent de lui attribuer officiellement le statut de salariée de l'entreprise. Quant à M. C3, il affirme que sa femme, secrétaire comptable est *"passionnée par ça... on ne vit que pour l'entreprise"*.

Si l'initiative appartient, au moins en principe, au créateur de l'entreprise on voit bien dans ces différents cas que la professionnalité complémentaire de l'épouse est indispensable : vente, secrétariat ou comptabilité sont des activités aussi déterminantes pour le succès de l'entreprise que la fabrication elle-même. Ce que confirment les statistiques sur la survie des entreprises (article de Felix Dassou précité). Au minimum il est indispensable que la famille accepte la prise en charge de tous les travaux domestiques abandonnés par le créateur surchargé et la solitude qui résulte de ses longues absences, les enfants eux-même étant directement concernés. Deux modèles opposés peuvent permettre de surmonter cette étape : la fusion dans leur unique projet familial, ou une forte autonomie laissant à chacun la liberté de faire ce qui lui plaît. Mais les contraintes sont telles que le refus d'une conjointe non participante est fréquemment cité comme la principale cause d'échec et que ceux qui passent outre se demandent s'ils *"ne donnent pas un mauvais exemple à leurs enfants"*.

Cette nécessité d'une participation, au moins indirecte du conjoint, est sans doute une raison majeure pour exclure les femmes de la création d'entreprise : quelle est l'"artisane" qui pourra ainsi consacrer ses journées à produire, en comptant sur son mari pour assurer à la fois les travaux de gestion et le quotidien domestique ?

1.3. Vrais et faux créateurs : critères de repérage

Les points communs que nous venons de décrire constituent, nous semble-t-il, un système de cadrage à valeur grossièrement prédictive, tout au moins pour les catégories que nous avons étudiées : sans un attachement profond aux valeurs du travail indépendant, sans un volonté passionnée de créer, sans un projet familial de progression sociale, une création d'entreprise n'est pas un projet réaliste. L'analyse des deux cas de relatif insuccès que nous avons rencontrés, les exemples qui nous ont été cités par nos interlocuteurs s'écartent effectivement sur ces différents points de notre portrait robot du bon créateur.

Contrairement aux personnes précédentes A2, se lance, dans la création avec un objectif négatif, et une vision dévalorisée de sa qualification.

M.A2 - *J'ai pris la décision d'ouvrir une entreprise et j'ai cherché ce que je pouvais faire.*

Q. - Pourquoi avez-vous décidé de vous mettre à votre compte ?

M.A2 - *Pour faire autre chose, échapper à l'ambiance pourrie quiregnait à A. lors de la restructuration...*

Q. - Pourquoi ouvrir une entreprise plutôt que de rechercher un autre emploi salarié ?

M.A2 - *Parce que j'estimais ne pas avoir assez de bagage, pour retrouver quelque chose qui me (...). Où je pourrais vivre normalement sans avoir la honte de redevenir ouvrier ou mécanicien.*

Madame B5, n'avait pas non plus d'intérêt défini et voyait surtout dans l'indépendance un allègement des contraintes.

Mme B5 - *J'ai cherché les commerces qui rapportent et qui sont indispensables aux gens, j'ai trouvé que c'étaient les pressings.*

Q. - Vous étiez fixée sur un commerce ?

Mme B5 - *Oui, j'en parlais déjà quand j'étais jeune : je me disais, je ne veux plus travailler pour un patron (...). Mon mari ne voulait plus que je travaille en fait. Ce n'est pas du tout pour travailler que j'ai pris ça, c'est pour pas m'ennuyer !...*

Q. - Vous ne voulez pas reprendre un travail salarié ?

Mme B5 - *Non, ce serait maintenant je prendrais un travail intérimaire pour pouvoir m'en aller quand j'ai envie donc là je ne suis plus dépendante d'un patron.*

Rétrospectivement, la fragilité de ces deux projets semble évidents, mais au départ tous les projets de création ont un caractère utopique, sensible pour les intéressés eux-mêmes.

M.C3 - *Je dirais qu'en toutes choses il faut avoir une part d'inconscience sinon on ne fait rien, non ? Si on réfléchit de trop...*

Dans ces conditions, est-il possible, et comment, de distinguer la chimère inaccessible (voire la stratégie d'échec), du projet téméraire mais bien réaliste.

L'aspect familial du projet, constitue un premier critère d'évaluation, à la fois parce que, nous venons de le voir, la participation du conjoint est un élément favorable, mais aussi parce qu'elle suppose une première confrontation extérieure.

D'autres points-tests peuvent également aider au repérage anticipé des chances de succès d'une création.

Pas de précipitation

Dans les entretiens le contraste est saisissant entre les créateurs heureux qui tous insistent sur le lent mûrissement de leur décision et les créateurs déçus qui affirment avoir dû "foncer" par manque de temps.

Bien évidemment les uns et les autres ont été soumis aux mêmes contraintes (fort différentes d'ailleurs selon les entreprises) mais si des appréciations opposées sont portées sur une durée identique c'est qu'en réalité le projet des premiers était en germe depuis de longues années : explicitement et méthodiquement pour MM. C1, C2, C3, C4 qui seraient partis même sans le plan social, sous forme de désir impossible pour MM. A1 et A3. Seuls Mme A4 et M.C5 n'avaient pas prévu leur création, mais M. C5 avait déjà fait des recherches d'emploi extérieures et il se considère lui-même comme un associé et non comme un créateur indépendant potentiel, et Mme A4 a repris à son compte l'entreprise abandonnée par son mari pour raison de santé, et à laquelle elle participait déjà activement. L'antériorité du projet de création, en amont de la situation précise qui permet de le réaliser, apparaît donc comme un critère déterminant.

Une longue préparation

Si la durée d'élaboration est si importante, c'est qu'une telle décision ne peut se prendre valablement dans le temps laissé par un plan social aussi large soit-il. N'ont donc de réelles chances de succès que les créations auxquelles les individus s'étaient déjà plus ou moins préparés. C'est le cas pour tous les exemples réussis de notre échantillon.

M.C1 demande une formation de management puis des cours d'informatique : *"Mon idée commençait à mûrir. Je pensais avoir réussi chez C., je me disais, après tout peut-être que... vers 83/84 (le plan est de fin 86) c'est une idée qui a fait son chemin petit à petit. C'était des cours de Basic pour programmer, ça ne me servait pas à l'atelier, ensuite j'ai fait des cours de gestion d'entreprise".* En même temps il *"cherche des solutions" essaye de "mettre des chiffres"*. M.C1 est le seul à avoir recherché une telle formation prévisionnelle, les autres ne se sont pas moins préparés, mais par d'autres moyens.

M.C2 a élaboré son projet au contact des sous-traitants avec lesquels il était en relation dans le cadre de son dernier emploi à C. M.A3 n'avait jamais abandonné son métier et avait même fait une tentative antérieure de création de garage dans une zone artisanale. M.A1 dit avoir pris sa décision depuis 2 ans, il en avait profité pour raviver ses anciennes relations (par exemple, avec un spécialiste de matériel de boulangerie), et surtout ses compétences : *"j'ai travaillé une nuit ou deux chez différents boulangers pour me remettre la main à la pâte"*.

Un exemple particulièrement significatif de la prégnance du projet antérieur est l'histoire du groupe C3, C4, C5 :

- avant le plan social, MM. C3 et C4 montent un projet commun : *"tout était préparé"*. Des conseils sont demandés à d'autres sous-traitants sur la charge de travail prévisible, surtout : *"on avait nos trucs bien définis au départ (...), on allait dans mon sous-sol et on commençait à notre compte"* ;
- l'annonce du plan social et l'officialisation du projet en modifie la tournure : *"des gens sachant qu'un groupe se formait, ils ont voulu prendre ce groupe là en route. Je pense que c'est un échec parce qu'ils n'étaient pas préparés à partir. Ils ont été plus alléchés par l'argent"* dit M.C4 et M.C3 ajoute que ça a été une erreur de les accepter. M.X a été éliminé au bout de 6 mois, *"il doit le comprendre, intérieurement il sait bien qu'il n'était pas fait pour ça"*. M. Y, lui, a

du abandonner au bout d'un an : il s'était chargé de la gestion, il ne s'en sortait pas, sa femme n'était pas d'accord. Seul M.C5 s'est bien intégré mais en se spécialisant dans une fonction de technicien.

Une anticipation des difficultés

Les contraintes temporelles, financières et techniques ne peuvent être acceptées et maîtrisées que dans la mesure où elles ont été anticipées. L'opposition est là encore frappante :

- ceux qui ont réussi affirment, tous sans exception, comme M.A1, *"j'ai été dans la boulange, je savais à quel point c'était dur"*, ou comme M. C2, *"je savais ce que m'attendais, je n'ai pas été étonné"* ;
- ceux qui ont des difficultés au contraire ne peuvent que déclarer : *"je pensais que ce serait beaucoup plus facile que ça. Je savais qu'il y aurait des difficultés mais pas à ce point là !"* (M.A2) ou *"je n'y avais pas pensé, à ça !"* (Mme B5 à propos des horaires contraignants du commerce).

Cette anticipation exige que l'activité choisie ait été directement et profondément expérimentée. Tous sont d'accord avec M.C4 *"le fait de bien connaître son métier c'est là qu'on est le mieux de se mettre à son compte"*. Il n'est évidemment pas sans signification que M.A2 et Mme B5 aient l'un et l'autre, et eux seuls, choisi de créer une entreprise dans un domaine qui leur était inconnu et sans expérimentation préalable (à la différence de M.A1 qui avait pourtant lui, 10 ans d'exercice dans ce métier). Le parcours de Mme B5 est, de ce point de vue, particulièrement parlant : elle prépare pendant 3 mois un projet de reprise de magasin Phildar puis, estimant que le contrat de franchise qu'on lui propose n'est qu'un *"attrape nigaud"*, elle décide en 1 mois de créer un pressing. In extremis, elle fait quand même un stage de 15 jours dans un pressing : *"où j'ai commencé à me dire : est-ce que je vais y arriver ? C'est à la fin de mon stage pressing, je me suis dit : c'est dur ! Mais les machines étaient commandées, j'étais installée, je ne pouvais plus reculer. J'aurais fait le stage avant, je n'aurais certainement pas fait ça !"*

La dernière pierre d'achoppement, critère de réalisme, est évidemment le montage financier, mais c'est aussi le plus difficile à apprécier. A s'en tenir aux règles théoriques (étude de marché, niveau d'investissement), nombre de ceux qui semblent s'en sortir, auraient dû abandonner. L'avis des banquiers ne peut donc pas être suivi aveuglément, ce qui ne veut pas dire qu'il soit possible, sans précaution, de passer outre. Autant que le niveau global, c'est la planification progressive des dépenses, qui peut le mieux manifester la "sagesse" de projets objectivement peu raisonnables : commencer petit, ne pas embaucher dès le départ, faire des bilans réguliers, conserver hors de l'entreprise une part de son capital personnel sont des mesures conservatoires significatives de la maturité d'un projet.

M.A1 - *Avec ça (l'aide de A) j'ai pu financer, le reste ce sont les emprunts, parce que la maison que j'ai vendue, je ne l'ai pas mise dans l'investissement, il ne faut quand même pas faire n'importe quoi !*

Au contraire un investissement total des ressources personnelles semble plutôt caractériser une décision incontrôlée : dépassements lors d'une installation très ambitieuse + prêts élevés + erreurs sur les comptes et

les paiements URSSAF + surestimation du marché potentiel + investissement de tout l'argent personnel : "je n'ai plus rien, je ne peux pas vivre" conclut M.A2.

Une évaluation de ses compétences et de ses lacunes

Maîtriser précisément l'activité dans laquelle est créée l'entreprise semble nous venons de le voir, une exigence. Mais faire vivre une entreprise suppose également de remplir des fonctions commerciales, des fonctions de gestion. A première vue, les savoirs de nos 10 créateurs étaient très inégaux en la matière : MC.1 seul, en tant que responsable d'atelier, avait l'expérience des prévisions budgétaires et avait eu une formation à la gestion. De même, à un niveau peut-être plus limité, MM. A1 et A2 en tant que chefs d'équipe et Mme A4 par son poste à A et son activité pour l'entreprise de son mari disposaient d'une pratique en la matière. Enfin, Mme B5 avait une formation et une expérience de secrétariat qui pouvait être réinvestie dans la gestion d'une entreprise.

Ce type de compétences faisait apparemment entièrement défaut aux autres créateurs. On constate cependant que ce ne sont pas les plus démunis qui ont eu les plus grosses difficultés.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette anomalie :

- tout d'abord des ouvriers, même dans une organisation de travail hiérarchisée détiennent plus de connaissances qu'on ne leur en reconnaît généralement, y compris sur l'évaluation économique de leur production.

M. C4 - *Faire des devis, ça on a appris sur le tas, mais vu qu'on est quand même des professionnels, on n'a pas beaucoup d'erreurs à ce niveau là ;*

- ensuite les activités extra-professionnelles, fréquentes chez des gens qui sont attirés par le travail indépendant, exigent un minimum de gestion matérielle et comptable ;
- enfin et surtout, ils étaient conscients de leur ignorance relative en la matière et en ont tenu compte dès le départ, encore que de façon diverse. La formation formalisée est une solution adaptée seulement par celui qui y avait déjà eu recours antérieurement (M.C1). Les autres s'en remettent à une tierce personne : l'épouse secrétaire comptable, un parent compétent, un comptable dont ils acceptent volontiers de payer les conseils. L'échec vient semble-t-il plus de l'illusion du savoir que de l'ignorance elle-même. M.A2 ponctue régulièrement son discours de "je croyais que... c'était tout faux" et M.C4 raconte :

Q. - Vous n'avez pas ressenti de manques ?

M.C4 - *Si certainement au niveau de la gestion. C'est bien parce que c'est M.C3 qui s'occupe de la gestion et avec Mme C3 (secrétaire comptable) ça va. On y avait pensé dès le début à ça, c'était prévu que Mme C3 vienne nous aider... Et puis M.Y qui s'était imposé comme gérant, parce qu'il voulait à tout prix avoir une tâche, il avait peut être visé trop haut par rapport à ses capacités. Et pour nous ça a été un échec.*

Nous ne saurions trop insister sur l'importance des connaissances et expériences acquises en entreprise lorsque l'emploi antérieur était ouvert sur d'autres fonctions internes et/ou externes. Mais il faut également relever qu'une spécialisation exclusive dans un métier (à condition qu'elle soit reconnue et compensée) est un facteur d'échec moins sérieux que la sous-estimation des compétences nécessaires soit en matière de gestion, soit au niveau de production (industrielle ou de service), et cette méconnaissance semble plus fréquente chez ceux qui ont effleuré de nombreux domaines que chez les gens de métier. L'évaluation rigoureuse des compétences de chacun est d'ailleurs le critère qui permet le partage des responsabilités dans les créations collectives :

Q. - Le partage s'est fait selon les goûts ?

M.C5 - *Non, selon l'emploi qu'on avait déjà chez C...*

M.C4 (en réponse à la même question) - *c'est fait comme ça parce que c'est un niveau de compétence.*

1.4. Les créateurs : des gens à potentiels

Malgré toutes les précautions antérieures la réalisation des projets réserve inmanquablement des surprises, et dans tous les cas la nature du travail change radicalement. Tous les créateurs insistent sur ce qu'ils ont dû apprendre et comment ils y sont parvenu.

M.C5 - *On travaillait sur plan, le boulot était mâché. Alors que maintenant il faut participer d'un bout à l'autre, on fait le travail du préparateur qu'il y avait chez C, du dessinateur, on fait tout (...). Ça a été dur, c'est toujours dur (2 ans après) mais beaucoup moins...*

Q. - Quand vous avez besoin de conseil ?

M.C5 - *On se débrouille entre nous au maximum, parfois un recours de dernière heure auprès des anciens collègues.*

Ils énumèrent leurs erreurs, en font le bilan, montrent aussi les points sur lesquels ils ont progressé.

Ces ouvriers capables de s'adapter ainsi, seuls, à des fonctions pour lesquelles les entreprises ont des exigences élevées (aussi bien en matière de formation initiale qu'en termes de personnalité) disposent à l'évidence d'un *potentiel*. Deux questions viennent alors à l'esprit : ce potentiel est-il exceptionnel, et avait-il été détecté et utilisé par l'entreprise ?

Le discours des créateurs eux-même montre que cette problématique leur est totalement étrangère. Non seulement il ne font jamais référence à des capacités particulières, mais s'ils évoquent des difficultés d'apprentissage c'est plutôt pour se réjouir de l'intérêt qu'elles procurent. Adaptabilité, responsabilité, initiative ne sont pas à leurs yeux des qualités que l'on détient ou non, mais des conditions de travail, inaccessibles dans certaines situations et qu'ils ont tout fait pour gagner.

M.C4 - (*A propos du groupe de C1*), *Non, nous on était parti pour tous les deux, c'était pas l'autre groupe. Je pense qu'ils gardaient une certaine hiérarchie du fait qu'ils partaient avec 2 contremaîtres. On était moins cloisonnés, disons plus (...). Participer à ce qu'on allait faire c'était surtout ça le but (...). C'était la sécurité (les 2 contremaîtres). Nous c'était pas ça.*

Quant à la reconnaissance antérieure dans l'entreprise, elle a été des plus inégale.

MM. C1 et C2 ont très rapidement gravi tous les échelons de la carrière ouvrière pour passer dans les bureaux d'études (s'il ne leur a donné aucune surclassification à l'embauche, leur BP a été valorisé dès qu'ils ont acquis un minimum d'expérience professionnelle). Mais ensuite, malgré une évidente stratégie de progression, leur situation s'est stabilisée en haut de la classification des non cadres sans pouvoir dépasser cette barrière fatidique. Mésestimation de leurs capacités ou refus "politique" de faire passer cadre un ancien ouvrier (conflits internes, concurrence des jeunes Bac+2) ? Les deux éléments interviennent sans doute, mais l'un et l'autre étaient persuadés, à juste titre, d'avoir atteint une limite infranchissable dans le cadre de C.

A un niveau inférieur MM. A1 et A2 ont connu le même type de reconnaissance : passage rapide au poste de chef d'équipe (on les incite fortement à se présenter à l'examen d'accès à la maîtrise) puis blocage ultérieur.

Le cas le plus remarquable dans ce domaine est celui de Mme A4 : bien que d'origine italienne, ce qui lui pose quelques problèmes de langue et d'intégration, elle est nommée responsable des femmes de ménage au bout de 6 mois de présence, alors que d'autres ont plus de 15 ans d'ancienneté. Elle réussira de l'avis de tous aussi bien à assumer cette fonction qu'à surmonter les inimitiés que lui a valu sa promotion éclair... mais elle ne parviendra pas à obtenir un autre statut qu'AP.

A l'opposé MM. A3, C3, C4, C5 sont, dans l'entreprise de bons ouvriers, avec une promotion "*moyenne sans plus*". Suivant les moments, leur désir de responsabilité est utilisé (M.C4 a par exemple la charge de former les jeunes débutants de l'atelier), ou leur esprit contestataire condamné (M. C3 dit que sa personnalité "*passait moyennement avec (ses) chefs*") ; quant à M.A3, son investissement prioritaire à l'extérieur ne l'incite sans doute pas à être très exigeant en matière de promotion interne, mais ses qualités ont cependant été utilisées puisque, machiniste polyvalent, il occupait de nombreux postes y compris ceux réputés les plus difficiles.

Quant à Mme B5, son récit laisse entrevoir une carrière pleine de revirements, de progressions et de régressions, un exemple type de "potentiel" variable, inégalement mis en valeur suivant les circonstances.

Nous rechercherons ultérieurement si une cohérence peut se lire à un autre niveau, concluons seulement pour l'instant, que la hiérarchie immédiate sait utiliser les disponibilités individuelles ponctuellement dans l'affectation des tâches, mais que divers éléments (règles promotionnelles ou conflits de pouvoir) en limitent la reconnaissance officielle aussi bien au niveau des classifications, que des emplois. De ce fait, les trajectoires officielles, transcrites dans les curriculum vitae sont des indicateurs peu fiables des potentialités des salariés : avoir ou non obtenu augmentations et promotions est certainement le signe de quelque chose mais-quoiqu'en disent de nombreux employeurs en mal de critères d'évaluation - pas nécessairement d'une présence ou absence de potentiel.

1.5. Comment aider les créateurs ?

Des caractéristiques décrites au cours des paragraphes précédents, nous pouvons déduire les appuis utiles aux créateurs, puis comparer ces conclusions aux réponses apportées par les intéressés à la question posée en ces termes lors des entretiens.

Aide à la définition du projet

Avec un peu de provocation nous dirions volontiers que le meilleur service à rendre aux candidats créateurs lors d'un licenciement, n'est pas de les inciter à élaborer un projet, mais de le critiquer. Le risque n'est pas en effet de passer à côté d'un créateur potentiel qui s'ignorerait, mais de susciter des vocations conjoncturelles qui n'auront pas la solidité suffisante pour résister au "parcours du combattant" des premières années.

Conscientes du problème les Chambres de Métiers, au cours des stages de gestion qu'elles organisent pour les futurs travailleurs indépendants, s'efforcent de décourager les candidats en peignant la réalité sous les couleurs les plus sombres. Mais cette mise en garde arrive trop tard, à un moment où les projets officialisés et engagés ne peuvent plus être abandonnés (ni psychologiquement, ni matériellement). L'accompagnement idéal serait, au contraire, de faire ressortir les risques et contraintes, avant la prise de décision, puis une fois le choix effectué, de soutenir moralement le créateur par tous les moyens possibles.

Les personnes que nous avons rencontrées n'évoquent même pas l'éventualité d'une aide à la définition d'un projet qui leur semble faire partie intime d'eux-mêmes. En revanche, elles insistent sur l'absolue nécessité de prendre son temps, d'avancer à son rythme. Exiger que les candidats donnent une réponse dans des délais brefs (1 mois chez C. par exemple) signifie que l'on ne veut favoriser que des projets déjà élaborés ou téléguidés. La pratique fréquente qui consiste à donner un premier terme puis à le reculer n'est pas non plus favorable en tous cas pour les créateurs. Inciter à la maturation correcte des projets suppose impérativement que les candidats ne se sentent pas précipités, qu'ils ne soient pas contraints d'extérioriser donc de rendre plus ou moins irrévocables des décisions encore peu assurées.

Mais cela ne veut pas dire que cette réflexion s'apparente à une méditation intime : des conseils, des critiques, des mises en garde extérieures seraient indispensables.

Les créateurs, ceux qui ne s'en sortent pas, mais également ceux qui ont réussi, expriment avec une rare violence leur rancœur à l'égard de l'entreprise qui ne leur a pas apporté ce dont ils avaient le plus besoin, et ceci même dans le cadre des plans très élaborés de A et B.

On s'est jamais soucié de savoir si ma formation était valable, si ma femme était commerçante... parce que pour prendre une affaire, il faut des connaissances dans beaucoup de domaines... on aurait du avoir un dialogue entre A et nous. C'est à eux de dire : attention est-ce que vous avez pensé à ça ? Quitte à dire à la personne : non vous n'êtes pas capable de faire ça. C'est pas le tout de dire : bon, on se débarrasse, il est casé et 3 mois après il se casse la figure... c'est grave, on peut foutre sa vie en l'air !

Moi je dis, ils vous envoient à la mort, ces gens là pourvu qu'on se débarrasse de vous.

Un responsable de l'antenne emploi confirme, qu'ils ont été "*dépassés par les événements*", c'est-à-dire par le nombre des candidatures, mais aussi que "*nous n'étions pas là pour décourager les gens*".

Malgré la réaction compréhensible des ex-salariés qui constatent avec dépit que "*il y a assez de cadres, de gens responsables ; on en a tellement fait des relations humaines, il faut quand même que ça serve à quelque chose*", on peut penser que l'entreprise de départ n'est pas la mieux placée pour jouer ce rôle de conseil.

Un suivi durable

L'aide dont ont besoin les nouveaux artisans ou responsables de PME est très diversifiée et s'étend sur une longue période. A l'évaluation critique de la faisabilité du projet succèdent en effet des recherches ponctuelles d'information pour éviter les erreurs ou retards de procédure, pour monter dans les meilleurs délais tous les dossiers financiers, fiscaux, etc. Plus largement, et pendant plusieurs années, les créateurs généralement dépourvus de toute formation sérieuse en matière de gestion, isolés en face de leurs difficultés, et surchargés de travail manquent dangereusement d'un interlocuteur compétent, compréhensif et critique.

A supposer qu'elle en ait les moyens, l'antenne emploi ou toute autre structure dépendant de l'entreprise de départ peuvent malaisément remplir cette fonction, pour deux raisons au moins : d'une part les moments où les conseils sont efficaces se situent en amont et en aval plus que pendant le plan social mais, surtout, les relations de confiance que suppose une action de suivi sont incompatibles avec les objectifs propres de l'entreprise (priorité au recrutement, incitation à l'essaimage, donneur d'ordre, voire concurrent partiel).

Une formation formalisée n'est pas non plus opportune. On sait (7) que les travailleurs indépendants sont une catégorie à la fois peu diplômée et particulièrement réfractaire à toute formation. Si les nouveaux créateurs

(7) Voir l'article de F. Koch (Le Monde du 4 mai 1989), "Ne pas retourner sur les bancs de l'école".

disposent d'un meilleur niveau de formation initiale que la moyenne de leurs confrères plus anciens, ils n'envisagent pas de recourir à quelque stage que ce soit, sans doute à juste titre : les formations disponibles sont rarement adaptées aux difficultés très spécifiques qu'ils affrontent, et ils n'ont, en cette période de démarrage, ni le temps, ni la disponibilité d'esprit nécessaire : *"Je ne vois rien à en retirer"*.

De tels conseils, intermittents, à la demande, personnalisés ne peuvent guère émaner que d'un organisme extérieur et spécialisé. Les créateurs les plus heureux sont ceux qui peuvent s'adresser à un parent ou ami compétent et disponible. Mais il est aléatoire de compter sur ce type de relations individuelles. D'autres ont trouvé un comptable qui comprend son rôle de façon large, mais cette solution est onéreuse et surtout incertaine : les conséquences des erreurs de gestion dues à une confiance excessive en un comptable honnête mais négligent ou peu pédagogique sont dramatiques, de plus le comptable intervient souvent trop tard.

Des exemples intéressants nous ont été signalés qui suggèrent des solutions plus efficaces : un ancien banquier a créé à Caen un "crédit consultant", et se charge (moyennant commission) de monter et de faire aboutir rapidement les dossiers de demande de crédit qu'il juge viables. L'entreprise de M. C1 a, par ailleurs, obtenu le parrainage du PDG d'une société voisine *"il a 40 ans, il a été créateur d'entreprise, il s'est trouvé en face de gars qui voulaient faire quelque chose, il a aidé. Chacun y trouve son compte, on joue cartes sur table"*. Un autre créateur exprimait le besoin de *"se faire guider, conseiller par (au niveau des départements ou je ne sais pas quoi) des gens qui, quand une entreprise se lance, la suivent..."*.

On pourrait effectivement suggérer deux sortes de structures d'aide :

- des boutiques de gestion locales, agréées, dont l'accès serait facilité aussi bien par une large information, que par des systèmes de paiement mixte (en partie par le nouvel entrepreneur, en partie par l'entreprise de départ). Ces experts pourraient être sollicités aussi bien pour valider des hypothèses dans le secret protecteur de leur cabinet, que pour guider les premiers investissements ou éventuellement, au moment adéquat, orienter vers une formation. En plus de leur indépendance ces organismes présenteraient l'avantage d'être ouverts au couple et non au seul ex-salarié licencié (très souvent nous l'avons vu et certains créateurs le signalent explicitement c'est la femme, chargée des fonctions commerciales et administratives qui doit acquérir des compétences nouvelles). Les organisations consulaires ne peuvent guère jouer ce rôle, elles sont trop éloignées, trop impersonnelles, sauf dans le cas rare où l'ancien employeur recommande précisément le créateur à une personne connue. Mais elles pourraient, comme les antennes emploi, servir d'intermédiaire ;
- un tutorat collectif pourrait être établi sur un modèle inspiré des structures de l'opération Nouvelles Qualifications : des formateurs itinérants analyseraient les situations sur le terrain, puis animeraient des visites et échanges périodiques pour favoriser à la fois l'enrichissement réciproque et le soutien collectif. Le plan social pourrait également prévoir une participation à ce type d'action.

L'aide financière

Pour la majorité des créateurs elle a été déterminante : le projet était généralement inaccessible, au moins dans sa forme définitive, avec les seules ressources individuelles. En effet, l'artisanat et, plus encore, la sous-traitance moderne exigent des investissements initiaux considérables : le bureau d'études ne nécessitait guère pour commencer qu'un local et quelques tables à dessin, mais le carrossier a dû acheter une cabine de peinture et réaliser divers travaux dans ses bâtiments pour ne pas contrevenir aux règles de protection de l'environnement, les appareils du boulanger ont l'allure, les possibilités mais aussi le prix des machines industrielles les plus élaborées, quant aux sous-traitants en mécanique il leur a fallu, sous peine de sombrer, investir immédiatement dans des MOCN.

Pour répondre à ces besoins de type industriel les très petites entreprises ne trouvent guère d'interlocuteurs compréhensifs, et surtout pas les banquiers. L'apport initial de l'entreprise de départ, qu'il soit financier ou en nature (location-vente des machines sur 5 ans dans le cas de C.) est donc déterminant. Mais il pourrait nous sembler-t-il être plus efficace par une attribution moins égalitaire qu'adaptée à chaque projet. Si la définition préalable d'un ordre de grandeur permettant aux candidats de travailler des hypothèses est indispensable, l'apport définitif pourrait sans doute plus valablement être fixé en fonction de la nature de l'activité, des autres aides disponibles, de la plus ou moins grande rapidité de rentabilisation de l'opération.

Une telle solution présente évidemment un risque d'injustice, mais pas plus grand que celui qui porte sur les formations (pour lesquelles l'entreprise finance en fonction du coût réel, dans la limite d'un maximum et non forfaitairement), et surtout pas plus grand que les pratiques réelles actuelles parfois fort décriées par les bénéficiaires. Ainsi le groupe de M.C1, ouvertement appuyé par la direction semble avoir obtenu des machines nettement plus performantes que celles qui ont été attribuées à MM. C3, C4, C5, ce qui relativise évidemment beaucoup l'égalité de l'aide financière.

Surtout, une telle procédure inciterait à une négociation ouverte, inaugurerait une réflexion collective, éventuellement avec l'aide d'un expert extérieur. Il pourrait ainsi être répondu à la demande lancinante de mise en garde qu'expriment les créateurs et/ou évité les interventions "excessives" des entreprises pour faire accepter par les banques des dossiers de demande de prêts dont les charges seront insupportables à long terme.

2. LES SALARIÉS QUI ONT CHANGE DE MÉTIER

	Age Approxi. Sexe	Format. Initiale (niveau)	Emplois antérieurs (durée) en années	Formation continue	Nouvel Emploi	Motif	Bilan
A5	32 - M	CAP Mécaniq. Générale	- Méca. (3) - Méca. entretien A (10)	3 Stages techniques courts	Ouvr. marqueterie d'art	Pouvoir s'exprimer dans travail	Très positif sauf salaire incertain
A7	52 - F	CAP Social	- Apprent. relieuse - Divers bureau perfo à A (4) - Inform. du contrôle qualité A (15) - Plan gestion A (1) - Gestion matériel A (4)	Sur le tas	- Poste de secré- taire de Mairie temps partiel (Formation et CAP après embauche	Faire autre chose Goût pour le social. Se rapprocher du domicile.	Nouvelle vie Très positif se se sentir utile

2.1. Des profils divers

Il n'est évidemment pas pensable de chercher des régularités significatives sur deux exemples, les dissemblances sont cependant telles, qu'elles incitent à se demander si cette catégorie ne se définit pas avant tout par la négative.

- Aucune caractéristique objective ne semble déterminante ni le sexe, ni l'âge, ni la formation initiale.
- L'histoire professionnelle antérieure ne donne aucune indication utile : grande stabilité dans le métier pour l'un, multiplicité d'emplois pour l'autre. On ne peut relever ni instabilité particulière, ni immobilisme.
- En termes de classification, l'évolution est plutôt bonne compte tenu du niveau de formation initiale, mais sans rien d'exceptionnel. Ce sont des personnes reconnues de bonne qualification par leur employeur mais sans bénéficier d'une évaluation particulièrement favorable.
- Aucune formation complémentaire n'est venue modifier radicalement ni leur emploi, ni leur évolution promotionnelle. On peut seulement noter que ces personnes manifestent lors des entretiens un intérêt pour la formation (quelle qu'en soit la nature) plus prononcé que ce n'est le cas pour les autres interlocuteurs.
- Enfin, et contrairement à l'opinion répandue selon laquelle, "on change parce qu'on a un problème", ni l'un, ni l'autre ne font état d'un échec, d'un conflit, d'une difficulté marquée dans leur emploi antérieur.

Bref, rien dans la lecture, même approfondie, de leur curriculum vitae ne les distinguait des autres salariés, rien ne semblait les prédisposer à un changement radical, rien en tout cas ne peut être relevé qui aurait une valeur prédictive d'une capacité ou d'une volonté de rupture.

2.2. Une opportunité révélatrice

A l'opposé des créateurs, qui présentent leur démarche de façon très construite, comme un long cheminement rectiligne, les reconvertis donnent de leur histoire une image heurtée, complexe, sans craindre de souligner interrogations et difficultés. Le mécanisme de leur décision est identique et trop peu banal pour être le fruit du hasard. Dans les deux cas, c'est une occasion extérieure immédiatement saisie qui déclenche la reconversion, comme si une rupture aussi radicale ne pouvait être préparée de sang froid. Mais une fois réveillé et investi dans une forme accessible, le vieux rêve enfoui, balaye inexorablement inquiétudes et difficultés.

Une occasion saisie au vol

M.A5 - *Je suis arrivé en 10 ans au maxi, j'étais bloqué...*

Q. - Vous pensiez faire quoi ?

M.A5 - *Rien... Attendre.*

Q. - Vous avez pris la décision de partir comment ?

M. A5 - *Ça s'est passé dans les derniers mois, il y avait donc eu le plan social... on nous a proposé de faire un stage de mécanicien machiniste... c'était pas très intéressant. Là, j'ai vu que l'horizon était bouché... En 87, mon père (qui travaillait dans l'entreprise S comme marqueteur) il a eu sa retraite. Un jour j'ai discuté avec M.S. et je lui ai demandé carrément s'il va prendre quelqu'un à la place de mon père. Il m'a dit : je ne sais pas et puis il me demande si ça m'intéresse la marqueterie, je lui ai dit que j'ai toujours été intéressé par l'artisanat et de fil en aiguille ça s'est fait (...).*

Il explique ensuite à la fois qu'il a beaucoup réfléchi, interrogé de multiples personnes "et puis, j'ai joué les cartes, elles étaient plus ou moins favorables".

Mme A7, elle, travaillait depuis 23 ans loin de son domicile.

Mme A7 - *J'aurais aimé trouver un travail près d'ici. Tout au début j'ai regardé et puis j'ai dit non, ça ne vaut pas la peine de changer, j'ai continué (...). Un soir un gars est venu et il m'a dit : vous savez que votre Mairie, elle cherche quelqu'un ; j'ai dit : ah bon ! On sentait que quelque chose n'allait pas et puis de toute façon, moi, le travail là-bas ne me convenait plus, j'en avais marre de faire le trajet tous les jours. Alors je suis allée voir la Mairie et puis on m'a dit : bon.*

Si l'offre fatidique n'est en rien le résultat de leurs recherches, elle s'impose ensuite avec une force étonnante :

Q. - Avez-vous cherché autre chose ailleurs, essayé de rester dans votre métier ?

M.A5 - *Non, non pas du tout, je ne sais pas pourquoi... j'avais une attirance pour la marqueterie.*

Q. - Vous pensez que vous auriez été licenciée de A ?

Mme A7 - *Je ne sais pas, je ne me suis jamais posé la question. Je faisais partie des premières qui sont parties. J'étais contente de partir. Là je suis bien, mon travail est très intéressant.*

Il est frappant de constater que cette évidence s'impose également aux employeurs concernés.

Mme A7 - *Bien sûr, il y avait d'autres candidatures, des gens qui avaient des bacs et tout ça et qui normalement auraient dû avoir la préférence. Mais le Maire a dit qu'il préfère me prendre moi.*

Q. - (à l'employeur de M. A5) : sur quels critères l'avez vous embauché ?

M.5 - *Son cas est particulier : j'avais eu son père qui a travaillé plus de 40 ans dans notre entreprise. M.A5 est passé plusieurs fois dans l'atelier (...). Si je n'avais pas employé son père je ne l'aurais jamais embauché (...). C'était parce que c'était lui que j'ai tenté la chance (en général il recrute des spécialistes du bois).*

Ce choix est d'autant plus remarquable qu'il impose dans les deux cas de lourds sacrifices à la fois financiers (M.A5 débute au SMIC et Mme A7 n'est rémunérée que pour 15 heures par semaine sur la base d'une paye de commis !) et également en temps (M.A5 passe de 35 à 42 heures par semaine, Mme A7 doit au début suivre une formation et préparer un concours, hors de son temps de travail et alors qu'elle cumule encore un mi-temps à A et ses 15 heures en Mairie). Sans doute la prime différentielle dégressive permet-elle d'atténuer le choc, mais tous deux sont conscients qu'à terme l'écart demeure.

Curieusement, le motif d'un tel investissement ne leur apparaît clairement qu'a posteriori.

"On vit autrement"

Cette expression de Mme A7, nous donne peut être la clef : le nouvel équilibre de vie qui découle de ce changement d'activité radical, fait apparaître des souffrances et des désirs auparavant occultés.

L'un et l'autre font tout au long de l'entretien, sur de nombreux points, le bilan avant/après. Comme les créateurs, mais pour d'autres raisons, ils constatent que leur emploi antérieur ne leur convenait pas vraiment.

M.A5 aimait bien son travail de dépannage de machines et pense qu'il ne serait jamais parti de A sans la restructuration. Mais après un an de sa nouvelle vie, il peut préciser, par comparaison, ce que recouvrait l'impression globale et diffuse d'être stressé, d'être coincé.

Ici, "c'est très intéressant, parce que chacun commence et termine son tableau", là-bas la perspective de devenir machiniste "de poser des découpes toute la journée sur une machine ou de ramasser des bouteilles". Ici, un apprentissage valorisant : "je ne pensais pas apprendre le métier aussi vite", là-bas l'impossibilité d'obtenir les formations demandées ou les postes qui vous motivent. Ici le calme, là-bas le bruit. Ici 9 h. de travail quotidien, là-bas 7 h. ½ seulement, "je travaille beaucoup plus ici, mais je fais aussi beaucoup plus à la maison, avant j'avais plus de temps libre, mais j'étais tellement déboussolé, que je ne savais plus où j'en étais des fois (...). Le problème d'horaire ici c'est rayé, ça n'existe plus. Une vraie vie régulière c'est bien, faut pas le négliger". La conclusion s'impose : "Là tout est nouveau : le travail, les horaires, la vie à la maison, la vie familiale. Donc le bilan sera fait dans 3 ou 4 ans. Mais je pense que ça commence bien".

Sous des formes très différentes Mme A7 décrit une démarche similaire. Son mal-être s'est d'abord exprimé par une sorte de phobie du long trajet domicile-travail qu'elle effectuait depuis 23 ans, "je ne sais pas, à un certain âge on en a ras le bol, c'était le trajet plus que le travail, oui c'est à cause du trajet que j'ai quitté...". Mais au cours de la discussion d'autres motifs apparaissent.

"Mon mari était bûcheron et puis il est devenu invalide, il ne travaillait plus, alors je ne vois pas bien ce que ça aurait donné, mon mari à la maison et moi à A. J'ai dit : maintenant, j'ai 50 ans, il y a encore moyen de s'orienter différemment" ; en même temps à A, depuis 4 ans "je ne sais pas j'avais l'impression de ne plus être bien dans ma peau, je ne maîtrisais pas assez mon travail, je suis allergique aux ordinateurs, c'est très énervant les ordinateurs, ça rend les gens à moitié fous" alors que maintenant "je suis bien, mon travail est intéressant, disons comme je suis seule à la Mairie, je fait tout (...). On a vraiment l'impression qu'on fait quelque chose, qu'on est utile". Pour elle aussi le changement est tel qu'il faut un certain temps pour s'adapter "c'était pas pénible mais disons, des fois on savait pas où on allait, c'est dur quand même. Maintenant ça va. Et puis alors pour l'organisation c'est différent, notre horaire, on vit autrement (...). J'ai bien fait, disons j'aurais pas pu faire mieux en tous point de vue.

La démarche de ces reconvertis est ainsi caractérisée, par une volonté de rupture à l'égard d'une situation devenue source d'un malaise parfois mal identifié mais très global, et donc par la recherche d'un équilibre professionnel et extra-professionnel radicalement nouveau. Dans une telle perspective, la question des compétences transférables et celle des aides efficaces se pose de façon toute spécifique.

2.3. Un potentiel résurgent

Plus qu'en aucun autre cas, la richesse et la force des capacités professionnelles libérées par ce changement de vie sont impressionnantes.

M. A5 n'avait travaillé le bois qu'à titre de passe-temps, et il a bien conscience de devoir tout apprendre de cette activité nouvelle : "une fois qu'on a acquis un certain métier, on a acquis certains réflexes, mais

quand on rentre dans un autre domaine c'est tout différent, on ne peut rien faire : il faut d'abord apprendre à connaître et ensuite apprendre à travailler". Sans doute a-t-il valorisé ses compétences en mécanique, en faisant quelques changements sur les rares machines de l'atelier, "mais pour la marqueterie ça ne m'a servi à rien". Alors comment a-t-il appris ? On fait toujours de sorte que chacun puisse travailler avec un autre pour voir les différentes phases du travail et apprendre le métier". Bref à plus de 30 ans, il assume une situation d'apprenti traditionnelle.

Mme A7, elle, à 50 ans s'est remise à bachoter un examen :

"C'était une formation accélérée pendant trois mois (2 fois par semaine), tout ce qui était oral je n'avais pas de cours, j'ai dû apprendre moi-même avec des brochures : le droit civil, public, les finances, la police... je n'ai éprouvé aucun problème".

Quant au travail en mairie, "j'ai pris les anciens dossiers en main, j'ai feuilleté, feuilleté, regardé jusqu'à ce que j'aie compris. L'ancien secrétaire était avec moi au début et je pouvais lui poser des questions et puis je demandais le maire, et puis j'allais carrément à la sous-préfecture, je téléphonais, je me débrouillais".

L'acceptation d'un retour à une situation d'apprentissage que d'autres jugeraient humiliante, le goût pour la formation, même sous des formes peu attractives, sont des caractéristiques discriminantes de ce groupe de reconvertis, sans doute liées à leur volonté de commencer une nouvelle vie. Alliées à une maturité de travailleurs expérimentés, elles permettent des progressions dont la rapidité étonne aussi bien les intéressés que leurs collègues.

Des reconversions aussi extraordinaires ne peuvent que susciter une série d'interrogations sur les conditions qui ont permis leur succès. Le responsable du personnel de A, affirme simplement *"ce sont des gens qui ont un certain esprit d'aventure, des gens qui en veulent. Ce n'est pas représentatif"*. Sans minimiser la valeur et la singularité des personnes, nous remarquerons cependant que cette référence à la personnalité pose plus de questions qu'elle n'en résout. Comment expliquer en particulier que ces sujets exceptionnels n'aient été l'objet d'aucune valorisation antérieure. M.A5 répond très lucidement *"je me suis posé pas mal de questions : la conclusion que j'ai tirée, c'est que finalement, c'est seulement ma reconversion qui a fait que j'ai été connu, c'est tout..."*. Ce qui serait exceptionnel, ce ne serait pas tant les personnalités mais les circonstances qui leur ont permis de s'exprimer. De façon très significative, ni l'un, ni l'autre ne font allusion à une quelconque particularité de leur "être" (ce qui les différencie nettement nous l'avons vu des créateurs) mais à leur "chance".

A la question : "quels conseils donneriez-vous à d'autres candidats à la reconversion ?", ils répondent en effet :

Mme A7 - Ça dépend de leurs aspirations, de ce qu'ils ont envie de faire (...). J'ai eu la chance de trouver, tout près un travail qui me plaisait.

M. A5 - *Ça dépend de la chance qu'ils ont (...). Il ne faut pas faire n'importe quoi, surtout. Il faut voir ce que l'on a comme atouts dans les mains et puis ne pas hésiter à bouger, à faire des formations.*

Si les reconversions fondamentales restent des opérations exceptionnelles et à haut risque, une analyse des atouts qui ont permis le succès de celles-ci, permet de les démythifier et ainsi d'ouvrir une réflexion sur les aides susceptibles de les favoriser.

2.4. Les conditions du succès

Définir le projet

A priori c'était totalement impossible. Aucun spécialiste de l'emploi ou de l'orientation n'aurait sans doute osé inciter un mécanicien d'entretien disposant d'un salaire confortable, à rechercher un emploi de marqueteur d'art au SMIC, ou une employée de service informatique à temps plein un poste de secrétaire de mairie à 15 heures par semaine. Et ceci d'autant plus que les aspirations des individus étaient exprimées sous une forme globale et abstraite du type :

M.A5 - *Pourvu que le travail a un sens j'aime autant la marqueterie que la mécanique (plus tard il citera aussi la soudure) (...). L'artisanat en général, tout ce qui est fait par les mains de l'homme (par opposition à l'industriel où c'est la machine qui produit).*

Mme A7 voulait un travail proche de son domicile "*dans mes cordes, que j'aie une certaine satisfaction dans mon travail*". Sans les mises en garde de sa fille, elle envisageait aussi bien d'ouvrir une librairie ou un magasin de laine.

S'ils ne peuvent les exprimer en termes précis, les personnes reconverties ont en tous cas des critères intuitifs mais très sûrs pour évaluer ce qui leur convient. Sans doute ont-ils hésité et réfléchi en face des contraintes qu'imposait la réalisation d'une telle reconversion, mais ni l'un, ni l'autre, ne semble avoir eu le moindre doute sur la satisfaction qu'ils allaient y trouver. Et cette certitude leur a permis d'affronter les difficultés non négligeables d'une rupture trop globale pour n'être pas perturbante.

Contrairement au cas des créateurs qui doivent le plus souvent élaborer un projet familial, ces reconvertis salariés donnent l'image d'un projet absolument individuel, relevant de leur décision exclusive et n'exigeant a priori rien du conjoint. Cela ne veut évidemment pas dire que l'attitude de l'entourage soit neutre. M. A5 a sans doute vécu plus facilement le passage dans la mesure où sa famille a trouvé un intérêt fort à ses nouveaux horaires. Au contraire les problèmes de santé de Mme A7 ne sont peut-être pas sans rapport avec la réticence de son mari à la voir accepter ce poste. Mais toujours est-il qu'elle a pu maintenir et faire accepter son expérience (ce qui est beaucoup plus difficilement imaginable dans le cas des créations).

S'appuyer sur une expérience antérieure réussie

L'étude de la transférabilité des compétences, dans ce type d'exemple relève de la gageure. S'il n'est pas apparent, un fil d'Ariane existe cependant qui permet à nos interlocuteurs d'expliquer sinon pourquoi ils ont fait ce choix, du moins pourquoi il leur semblait possible de réussir là et à ce moment, plutôt que dans d'autres conditions.

L'un et l'autre ont en effet dans le passé vécu une expérience de "reconversion" réussie qu'ils désirent reproduire.

M.A5 - Après qu'on avait fini de construire la maison je me suis dit : tiens, il faudrait faire quelque chose pour son plaisir personnel. Alors j'ai pris des cours d'orgue... (c'était en 1985, 1 an avant le plan social). Si vous voulez c'était mon appris, j'étais capable d'apprendre la musique en 3 ans. D'ailleurs, j'ai posé la question à mes profs de musique, c'est eux qui m'ont répondu, tu as été capable d'apprendre la musique en 3 ans, la marqueterie ce sera relativement facile pour toi, c'est ça qui a joué...". Et puis toutes les relations qui en découlent "les gens de la musique ils aiment l'artisanat... en facture d'orgue les buffets marquetés, les clavecins marquetés ça existe".

Conclusion : c'est de l'apprentissage de l'orgue, plus que du travail de mécanicien, que part la filière qui aboutit à la marqueterie. Mais, dans l'entretien, cette filiation n'est apparue que très tard et d'abord comme "un tout autre domaine qui rentre en ligne de compte". Visiblement ce passage de l'activité de loisir à l'activité professionnelle n'était pas vraiment clair ou pas tout à fait autorisé.

Mme A7 est également bien consciente d'avoir choisi cet emploi en tenant compte de ses capacités : "disons, je n'ai en aucun problème pour me réinsérer dans un autre travail, je l'ai quand même choisi en conséquence" et elle énumère précisément tout ce qui lui a permis de maîtriser son poste actuel.

Elle a d'abord vécu une expérience qui la durablement marquée :

Mme A7 - Le contrôle qualité c'est pratiquement moi-même qui ai monté ce poste, ce travail, donc je connaissais tout à fond".

Q. - C'était quoi le contrôle qualité ?

M. A7 - Tous les travaux qui étaient faits à l'ordinateur au départ, tous les contrôles c'est moi qui les faisais. Je vérifiais la paye, le journal des ventes, la comptabilité, je savais comment était construit le travail, comment ça devait cadrer.

Q. - En quoi cela vous a aidé ?

M. A7 - Le fait de savoir m'organiser, un peu de logique, savoir faire le tri de ce qu'il faut faire, de ce qui est plus urgent. Je vous dis, j'ai tâté à tout... Je n'ai jamais fait véritablement de comptabilité, là j'arrive à faire de la comptabilité, les budgets tout ça, ça ne pose plus de problème.

Premier élément de transférabilité donc, une expérience d'organisation temporelle d'un travail complexe et un apprentissage des principes généraux de construction des outils de gestion. C'est effectivement

énorme et on peut, entre parenthèses, s'étonner des compétences qui avaient alors été exigées d'une simple "perfo", exigées mais non reconnues, puisqu'elle reste ensuite 10 ans sans évolution dans le même emploi. Cette stabilité aurait pu annuler l'avantage précédent et elle le dit très lucidement : *"23 ans dans une entreprise, c'est même presque trop, surtout si longtemps dans le même poste. Je ne sais pas si j'aurais osé changer, si je n'avais pas été à la gestion du matériel. Ça m'a fait voir des gens, ça m'a montré que j'étais capable de faire autre chose"*.

Même le passage par ce poste qui ne lui convenait pas a donc été un élément favorable, puisqu'il lui a donné confiance dans ses possibilités de réussir une mobilité, c'est-à-dire plus précisément dans ses capacités d'auto-formation puisqu'elle n'avait bénéficié d'aucun apport extérieur formalisé pour occuper son nouvel emploi.

Pour nos deux interlocuteurs les atouts finalement se recourent : une expérience antérieure d'un apprentissage réussi, qui donne à la fois la confiance et l'intérêt indispensables pour accepter et maîtriser une situation de débutant, alors qu'on en a passé l'âge.

Les tâches qu'ils signalent comme leur ayant posé le plus de difficulté sont également significatives : M. A5 signale le choix des bois, Mme A7 met en avant la rédaction. Dans les deux cas, il s'agit on le voit de savoir-faire artistiques ou culturels pour lesquels une longue expérience est irremplaçable. Quels que soient l'âge et la vie professionnelle antérieures une formation accélérée en ces domaines est quasi impossible.

"On ne remplace pas des années d'études" dit Mme A7 en expliquant qu'elle demande conseil à sa fille, étudiante. On est effectivement là dans le domaine des lentes acquisitions progressives où seul un accompagnement cas par cas, par essai-correction, peut-être efficace.

Ne lâcher qu'un point d'appui à la fois

Cette règle d'or de l'alpinisme pourrait également être celle des reconversions. Engagés dans une reconversion professionnelle importante, nos interlocuteurs sont par ailleurs ancrés dans une forte stabilité géographique. L'un et l'autre rejettent violemment toute perspective de mobilité dans ce domaine et accordent une importance déterminante à leur maison, à leurs relations sociales locales. On pourrait dire que leur capacité de mobilité professionnelle est compensée par un fort enracinement local. C'est même cette insertion locale qui a rendu possible leur reconversion, en apportant la sécurité affective indispensable pour affronter les changements, et aussi les ressources nécessaires pour récolter et exploiter des opportunités d'emploi.

Nous avons vu qu'il y avait de grands risques d'échec, pour un créateur d'entreprise débutant, à ne pas s'appuyer sur un métier connu et nous retrouvons ici l'exigence inversée. Sans doute pouvons nous généraliser cette conclusion. Affronter un changement demande trop d'énergie affective et intellectuelle pour autoriser les dispersions. Une reconversion sera donc d'autant plus assurée qu'elle ne portera pas simultanément sur tous les domaines : métier, statut, insertion locale, équilibre familial et social.

2.5. Comment faciliter les reconversions

Au niveau de la définition du projet, aucune intervention extérieure ne semble pertinente.

Comme dans le cas des créateurs bien que d'une autre façon, on se trouve ici encore en face de personnes qui ont, au moment du choix du plan social, plus besoin de mises en garde que d'incitations. Les informations d'ordre financier sont toujours indispensables (les pertes de revenu n'apparaissent souvent qu'à terme), mais le plus important reste évidemment de s'assurer que la personne apprécie bien le nouveau métier dans lequel elle s'engage. Si l'on s'en tient aux exemples rencontrés, le processus même de la prise de décision (par relations et connaissances personnelles, sur la base d'activités extraprofessionnelles) exclut relativement le risque d'une méconnaissance grave.

Si ces reconvertis gèrent seuls le choix de l'orientation et la recherche de l'offre, ils ont en revanche plus que tout autre besoin d'un accompagnement *après* l'embauche dans le nouvel emploi.

Une formation adaptée

Il est paradoxal de constater que ces personnes qui affirment leur besoin et leur goût pour des formations, n'aient pu bénéficier d'aucune aide à ce titre dans le cadre du plan social. Deux explications peuvent être avancées.

On l'a vu dans ces cas, c'est l'emploi offert, qui déclenche la procédure, et l'embauche est souvent préalable à la formation. Les intéressés sont alors trop polarisés par la découverte, toujours exigeante, de leur nouvelle activité pour tirer le meilleur parti des aides offertes "*Je me suis mal débrouillée, j'ai pas vraiment insisté*" reconnaît Mme A7. Par ailleurs, si les personnes sont conscientes d'avoir besoin d'une formation elles n'évaluent souvent qu'avec un certain recul les apports précis qui leur seraient utiles, généralement trop tard pour faire appel au plan social. Le recours possible à des conseillers formation (dans le cadre de la structure propre au plan social, dans celui du service formation de l'entreprise de départ ou dans celui d'organismes extérieurs) serait particulièrement recommandable. Mais il serait surtout intéressant de prolonger le laps de temps pendant lequel une demande de formation peut être déposée.

L'autre difficulté plus fondamentale dont M. A5 est un exemple significatif est l'inexistence de formation adaptée dans le cadre des organismes spécialisés. Il bénéficie bien d'une formation mais, assurée exclusivement en entreprise, elle n'est pas reconnue et donc pas prise en charge comme telle. Pourquoi, un peu à l'exemple des formations en entreprise instaurées par l'ANPE, la période initiale de reconversion dans une activité nouvelle ne pourrait-elle pas être considérée et payée comme une formation, la rémunération réelle de l'emploi et donc les indemnités différentielles ne débutant qu'à l'issue de cette étape d'apprentissage ?

Les aides financières

Comme pour les créateurs, elles constituent pour les reconvertis une condition *sine qua non*.

L'aide versée à l'entreprise d'accueil (prime et prise en charge du premier mois de salaire) est une incitation utile dans ce cas, encore que sans doute insignifiante en regard du risque pris par l'employeur (nous avons vu que les motifs de sa décision d'embauche sont d'un tout autre ordre).

Les diverses primes versées par l'entreprise de départ constituent un petit capital qui complète l'allocation temporaire dégressive du FNE pour atténuer la transition. Certes, ces formules sont grandement facilitantes. Elles n'en demeurent pas moins plus adaptées à des salariés qui perdent des avantages liés à l'ancienneté lors d'un reclassement dans un emploi peu différent, qu'à des reconversions complètes de l'ordre de celles que nous décrivons ici. Dans le cas de Mme A7, on peut penser que la diminution de revenu est due à la différence de statut et correspond à l'acceptation librement choisie d'un travail à mi-temps. M A5 donne en revanche l'exemple de l'inauguration d'une véritable nouvelle carrière professionnelle. Il est évident, à la fois, qu'un an est une durée beaucoup trop courte pour atteindre un niveau de qualification équivalent à celui qui a été quitté dans l'ancien métier, qu'un adulte chargé de famille ne peut supporter durablement de voir ses revenus ramenés au niveau de ceux d'un apprenti, que l'employeur d'accueil, enfin, ne peut se permettre, de rémunérer de façon trop inégalitaire des ouvriers ayant un niveau de maîtrise du métier comparable.

Dans ce dernier cas, il s'agit moins de combler temporairement une différence de salaire que de prendre en charge le coût d'une autre formation initiale. S'il est socialement utile de favoriser ce genre de démarche, on voit mal pourquoi cet effort financier reposerait majoritairement sur le salarié. Il semblerait au contraire assez légitime de la partager entre les différents bénéficiaires de l'opération et l'on pourrait dans ce but imaginer une forme de convention quadripartite (organisme public, bénéficiaire employeur de départ, employeur d'accueil), portant sur toute la durée de l'apprentissage (2 à 3 ans), et assurant au salarié un revenu similaire à celui des stages de formation continue. Pourraient être prises en compte pour le financement de cette action : les indemnités de départ, la participation de divers fonds de formation continue, la rémunération due par l'employeur d'accueil qui bénéficie directement ou indirectement de la maturité et des compétences professionnelles héritées de l'ancien métier. La part relative de ces diverses participations évoluant dans le temps en fonction du niveau de qualification croissante du salarié.

Une telle formule d'apprentissage pour adultes, correspondrait aux cas rares mais non exceptionnels où il n'existe aucune formation, adaptée à la qualification recherchée comme c'est le cas ici, ou adaptée au niveau de formation initiale de la personne.

Il serait intéressant d'en étendre largement la durée d'accès. On a vu en effet que ce type de reconversion était souvent déclenché par une opportunité révélatrice, un événement extérieur dont l'occurrence ne peut être prévue ni provoquée. A la limite, une telle formule pourrait être accessible hors de toute procédure de licenciement à des personnes ayant obtenu un emploi dans un métier nouveau, afin de favoriser les reconversions à froid, au moment le plus opportun pour l'intéressé donc dans les meilleures conditions.

A la différence des congés individuels de formation (CIF) ou autres formules du même genre, la formation serait indissociable de l'insertion effective dans le nouvel emploi et ne remettrait pas en cause l'embauche

immédiate du reconverti par le nouvel employeur. On peut penser en effet que ce statut joue un rôle non négligeable dans la sécurité et la rapidité des acquisitions qualifiantes.

D'autres formes d'aides très diverses peuvent se révéler utiles, par exemple un aménagement temporaire des horaires, pour faire des essais prolongés et s'assurer de la validité du choix, ou pour permettre une formation complémentaire (c'est ce qu'a fait Mme A7 sans en négocier la prise en charge). Il n'est guère possible de dresser une liste exhaustive des soutiens utiles tant les situations sont, dans ce groupes diversifiées. L'essentiel est de retenir que toute directivité risque d'être pour ces personnes plus néfaste qu'efficace dans la mesure ou la logique de leur projet reste indéchiffrable de l'extérieur. Ce dont elles ont besoin c'est d'un accompagnement souple, d'un montage sur mesure, correspondant à des besoins qu'elles sont capables d'exprimer sans ambiguïté, pourvu qu'elles aient un interlocuteur et le sentiment qu'une aide adaptée peut leur être apportée. L'existence de structures de reconversion spécialisées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et la liberté dont elles disposent pour le choix de leurs interventions sont ici primordiales (quel que soit le montant du budget disponible).

3. LES SALARIÉS RECLASSÉS DANS LE MEME MÉTIER

(Voir tableau page suivante).

Considéré globalement ce groupe se caractérise par une sorte d'équilibre dans la diversité : 4 hommes et 4 femmes, dont les âges s'étagent de la trentaine à plus de 50 ans, avec des formations initiales très différentes, quant à leur nature (mécanique, secrétariat, comptabilité, enseignement général seul) et quant à leur niveau (du CEP au diplôme universitaire).

Notre échantillon comporte même deux personnes d'origine étrangère. Cette diversité n'est guère surprenante : il était assez prévisible, que les personnes réinsérées avec un statut de salarié, et sans changement de filière professionnelle constituent un groupe moins typé que les premiers.

Mais cette impression se dissipe - et c'est ce qui est intéressant - si l'on classe les salariés en fonction des caractéristiques de leur nouveau poste et du bilan subjectif de la reconversion. Notre groupe se sépare alors en deux parties égales (en nombre) et beaucoup plus homogènes, que nous étudierons donc séparément.

	AGE (APPROXIMATIF) SEXE	FORMATION INITIALE (NIVEAU)	EMPLOIS ANTERIEURS (DUREE) EN ANNEES	FORMATION CONTINUE ANTERIEURE	NOUVEL EMPLOI	CHANGEMENT	BILAN
B6	37 - M	CAP Employé de bureau	- Assurances (7) - Machiniste A (5) - Employé service du personnel A (6)	Caristes Nombreux stages spécialisés gestion personnel	Gestionnaire du personnel (stage après embauche)	Promotion vers cadre poste plus large	Très positif
B8	40 - F	VI	- Apprentie coiffeuse - Ouvrière OS (9) - Nourrice - Femme de ménage (11) temps partiel A	-	Femme de ménage salariée de A7 Chef d'équipe	Responsabilité Travail à temps plein et le jour	Très positif (santé, famille, métier)
B1	35 - M	BAC D 1 année fac. (SHV)	- Pupitreux (6) - Pupitreux puis Chef d'équipe B (1) - Préparateur B (1)	Informatique sans diplôme formation personnelle	- DUT Informatique - Analyste d'exploitation	Diplôme permet perspective cadre et équipe système	Très positif
C6	34 - M	VI	- Magasinier (3) - OS presse C (10) - Fraisier P2 C (6)	Mécanique générale (3 mois) stages courts	Fraisier P3 chez C (345)	Promotion, travail plus qualifié	Très positif
B2	52 - F	BTS Comptabilité Roumain	- Comptable roumaine (18) - Divers compt. 1 et 2 B (10)	Sur le tas et formation personnelle HTO	Responsable comptabilité client	Promotion, travail similaire, responsabilité	Reconversion positive mais crise de l'entreprise
B3	52 - F	CAP Sténo-Dactylo Aide Comptable Brevet commercial	- Nombreux secrétariat - Elève enfants (11) - Secrétariat B (7) - Service paye B (8)	Sur le tas et formation personnelle HTO	Employée service Paye	Travail plus diversifié Niveau analogue	Bonne adaptation Reutre
C7	35 - M	CAP Ajusteur	- Outillage P1 C (3) - Entretien C (2) - Outillage C rectifieur P2/P3 (10)	Sur le tas	Rectifieur P3 chez C (345)	Travail plus diversifié Niveau analogue	Positif Ambiance et Travail
B4	40 - F	II Droit en Pologne	- Cadre juridique en Pologne - Employée maison (1) - 1/2 caissière restau. 1/2 employée service fournitures B (5)	Sur le tas informatique	Employée fournitures archives 1 an	Emploi proche (1 an) Conflit et licenciement Sans emploi	Très négatif Recherche stage comptabilité

4. LES RECLASSEMENTS PROMOTIONNELS

4.1. Les enthousiastes de la reconversion

Ce sont des salariés, qui (un peu comme ceux du groupe précédent mais sans changer de métier) profitent du plan social pour chercher en dehors de l'entreprise un "meilleur" emploi. Ils sont repérables sans ambiguïté par le bilan enthousiaste qu'ils font de leur reconversion.

Mme A8 "*deviendrait dingue*" si elle devait reprendre son ancien poste de femme de ménage, sans responsabilité, et de soirée.

M. A6, énumère la perspective d'acquisition du statut cadre, l'enrichissement de ses tâches, et de sa part d'initiative, le gain financier et conclut : "*c'est rare qu'on retrouve une possibilité pareille pour une reconversion*".

M. B1 a obtenu la formation qu'il souhaitait et un poste qui lui ouvre des perspectives de carrière nouvelles, il a amélioré sa situation financière, renouvelé ses relations sociales, ses centres d'intérêts : "*jusqu'à présent je n'ai rien ressenti de négatif*".

M. C6 n'en revient pas lui-même : "*j'aurais dû le faire avant, je saurais ce que je sais maintenant, il y a longtemps que je serais parti... ici en un an, j'ai progressé, incroyable !*".

Ces miraculés de la reconversion ont un profil assez différent des autres salariés reclassés : des hommes en majorité (3 sur 4), concentrés dans une étroite tranche d'âge autour de 35 ans, caractérisés surtout par un parcours professionnel antérieur assez discontinu, soit absence de formation initiale et errance sur divers emplois, avant de se stabiliser (Mme A8 et M. C6), soit formation initiale ne correspondant pas à l'emploi finalement occupé (M. B1), soit enfin rupture accidentelle dans la carrière (M. A6). Dans aucun cas, il ne faut voir là un goût du changement ou une instabilité (tous ont acquis des anciennetés importantes dans leurs emplois successifs) ; les entretiens donnent plutôt l'image de personnes, poursuivant depuis longtemps, à travers des expériences multiples, un objectif que le plan social leur donne enfin l'occasion de réaliser.

4.2. Un but poursuivi avec persévérance

Ces rêves, ces objectifs, préparés plus ou moins consciemment depuis des années, se révèlent avec une force imprévue au moment où ils sont mis en oeuvre. Comme pour les reconvertis du groupe précédent il s'agit d'un changement de vie et non seulement d'emploi, et c'est la rupture qui fait apparaître les insatisfactions accumulées dans la situation précédente. Mais comme pour les créateurs, l'évolution du statut n'est envisageable que dans la continuité du métier.

Sur ce schéma général, la variabilité interindividuelle est fort grande en ce qui concerne les buts poursuivis. Pour M. A6, "*il faut que ça bouge, que ça évolue*". Il a connu une longue période de progression interne à A., mais depuis quelques années il sent que son domaine d'intervention se réduit et que l'organigramme laisse peu de possibilités de promotion "*je serais parti, tôt ou tard, c'est certain, je n'avais plus envie d'aller au boulot dans ces conditions là pour m'énerver tous les jours*". Il

choisit ce poste parce que "c'est une entreprise en expansion", parce que "le contenu du poste m'a séduit ; à A, il y avait une DRHS et on n'avait que des tâches précises qui n'englobaient pas toute la fonction, alors qu'ici on me proposait vraiment de gérer global". Responsabilités accrues, perspective, d'accès au statut cadre et "bien sûr, l'aspect financier". ont également pesé dans la balance.

M. B1 "avait vraiment envie de reprendre des études... d'avoir cette formation de base, en informatique" qui lui manquait et puis "j'avais peut être envie aussi de griller les étapes, si j'ai un DUT, je pourrai postuler à des postes plus intéressants plus rapidement". De fait, après avoir obtenu formation et diplôme, il choisit un poste qui lui ouvre la perspective d'entrer à terme dans une équipe système et continue une formation à l'université. Il abandonne le sport de compétition et ses amis rugbymen pour faire des projets avec des collègues informaticiens : la formation supérieure a entraîné le changement des relations sociales. Seul de ce groupe a n'avoir pas choisi de quitter son entreprise (elle fermait), il est pourtant celui dont les projets ont été les moins perturbés : avant le plan "j'ai demandé un DUT en formation continue et on m'a proposé la formation dans l'équipe système et dans le même temps B était reprise par A"... et il obtenait, ailleurs, la formation et l'emploi recherchés.

Le rêve de Mme A8 était d'abord de changer ses conditions de travail : "j'en avais marre de ne travailler que le soir. Les enfants étaient plus grands et on n'était jamais ensemble, mon mari rentrait, moi je partais. Là je travaille de 6 h. à 14 h. tous les jours... je suis vraiment bien". "L'année dernière j'étais malade et ça m'a fait vraiment du bien d'être là, le matin". Mais si elle a peur de perdre son poste actuel c'est aussi parce que "moi je fais l'accueil, que l'accueil soit toujours bien propre... Et puis tout le monde me connaît et me donne la main, et tout le monde est content... entre temps je vois les autres, s'ils ont fait leur travail... On a un petit entrepôt on m'a mis un petit bureau. Je prépare le matériel pour les femmes" - et ça vous plaît ce travail ? - "Oh oui, je deviendrais dingue s'il fallait que j'arrête". Comme on voit, l'amélioration des horaires, des responsabilités, des relations de travail et l'état général de santé ont progressé de concert.

Le but de M. C6 est unique, simple et vaste : avoir un métier. "Ils nous ont fait comprendre que si on trouvait pas quelque chose, ils allaient nous foutre sur chaîne ou sur presse". Et vraiment ça vous embêtait ? "Ah oui, parce que j'aime bien les presses, mais le fraisage c'est plus intéressant. Fraiseur c'est un métier, que régleur c'est pas un métier (...). J'aurais resté à C, je serais encore P2, j'aurais peut-être été encore 10 ans P2. Que là ils m'ont pris comme P3. Ils m'ont dit : si tu viens chez nous, on va te former sur numérique. Les numériques c'est l'avenir, des fraiseurs manivelle il n'y en aura bientôt plus (...). Maintenant que je travaille sur numérique, je voudrais travailler avec une numérique à fil, c'est encore plus dur, et c'est plus intéressant (...). C'est ça qui est important pour moi c'est d'évoluer. Moi qui n'ai rien comme métier, je me suis bien démerdé".

Ce groupe est donc caractérisé par une forte polarisation sur un objectif professionnel précis, antérieur au plan social qui est utilisé comme une opportunité permettant de reprendre une progression interrompue ou même de sauter une marche.

4.3. Promotions et blocages

Comme nous l'avons fait pour les catégories précédentes, il est intéressant de se demander quelle reconnaissance ces potentiels caractéristiques avaient pu obtenir dans l'entreprise qu'ils quittent.

Les trois hommes de ce groupes ont connu une progression qui ne laisse aucun doute sur l'évaluation positive qui a été faite de leurs capacités, ils ont pu faire reconnaître et appuyer leurs efforts de qualification/ progression sociale. Cette progression n'est cependant ni linéaire, ni régulière mais procède par bonds, stabilisation et ruptures successives. Bien que les filières et les conditions soient peu comparables, tout se passe comme si, au bout d'un temps curieusement régulier (d'environ 5 ans), ils se heurtaient à un plafond infranchissable dans le cadre d'une organisation, ce qui les obligerait à partir pour faire reconnaître, ailleurs, que leur potentiel est loin d'être épuisé. Nous reviendrons plus tard sur ce phénomène de méconnaissance progressive. Contentons nous pour l'instant de le relever et de l'opposer à la remarquable cohérence, constatée dans les entretiens, entre les profils exprimés par les reconvertis et par leurs nouveaux employeurs.

L'employeur de M. A6 : "C'est un poste de gestionnaire du personnel qui pourra par la suite évoluer vers autre chose... Je cherchais quelqu'un ayant une expérience dans une autre entreprise, ayant un désir de se remettre en cause et de remettre en cause notre organisation... Je cherchais l'oiseau rare, je pense que c'est M. A6".

L'employeur de M. B1 : "Le recrutement était fait dans la perspective d'un passage à l'équipe système : on recrute des gens qui ont cet objectif et on leur fait un plan de carrière sinon ils quittent la société... On commence tout de suite à leur donner un complément de formation, doucement ils prennent une teinture système à la fois par une formation extérieure et parce que l'on favorise les contacts avec les ingénieurs système".

Quand à M. C6 qui a été embauché par ses anciens collègues, il explique : *"ils savaient comment je bossais, c'est pour ça qu'ils m'ont demandé de venir"*.

Les employeurs semble répondre mot pour mot aux aspirations (diverses) des reconvertis. Il ne saurait évidemment être question de rechercher qui imite ou s'adapte à qui, mais simplement de constater que ces salariés sont parfaitement "en phase" avec les employeurs, avec le milieu qu'ils souhaitent intégrer. Un exemple particulièrement frappant, parce que rarement exprimé avec tant de clarté est donné par M. B1 et son employeur, interrogés séparément sur l'importance des diplômes.

M. B1 - "C'est bien perçu ce genre de démarche (de formation) auprès des entreprises. Même sans le faire, il suffit de dire qu'on le fait et je suis sûr que ça aide à trouver du boulot, comme de tricher sur un diplôme, d'ailleurs... Je n'ai pas eu à la faire, mais je suis sûr que si j'avais pas eu mon diplôme et que je dise que je l'ai eu, ça n'aurait posé aucun problème, j'ai eu des exemples de gens qui ont triché, et ça n'a pas gêné..."

Et en écho l'employeur de B1 : *"Le DUT c'est seulement la façon de faire ouvrir les portes de la société, s'il n'avait pas eu son diplôme on ne l'aurait pas retenu, mais après on n'en parle plus... C'est sûr que son parcours de formation ça a joué pour lui, pas le diplôme, mais le fait d'avoir pris sa reconversion de cette manière".*

Il est difficile de montrer plus clairement l'existence de codes, et l'importance du consensus ou au moins du respect de ces normes pour l'obtention d'un emploi. Reste la question, pour l'instant sans réponse et sur laquelle nous reviendrons, de savoir pourquoi un salarié peut être successivement en phase ou en décalage dans une même entreprise ou au même moment méconnu ici et reconnu là.

Mme A8, est un cas assez original : méconnue pendant 11 ans par A qui refuse de lui accorder le poste qu'elle demande, elle est bien mieux évaluée par sa collègue Mme A7 qui lui demande de venir travailler avec elle et lui donne la responsabilité de l'équipe de femmes de ménage de A. C'est alors seulement que la hiérarchie de A découvre ses qualités.

Il semble peu probable que le simple changement de statut ait provoqué ce revirement (elle-même exclut cette explication). Plus simplement, le fait de travailler de nuit, rendait toute (re)connaissance impossible : elle était doublement victime, de ses horaires et de son isolement. Cette explication reste sans doute insuffisante : la nature même de ses objectifs personnels (équilibre de vie grâce à d'autres conditions et relations de travail) est généralement méprisé par la hiérarchie masculine ou interprété, à tort, comme un signe de désengagement professionnel (ce qui n'est évidemment pas le cas d'une ex-collègue femme).

4.4. Projet social, projet conjugal

Dernier point commun des reconvertis de ce groupe, le caractère conjugal de leur projet. A la différence des créateurs, il ne s'agit en rien ici d'une obligation (sauf dans le cas temporaire d'une formation empiétant sur le temps de loisir), mais de l'intervention positive de la compagne, pour encourager la reconversion, lever les hésitations ; les hommes rencontrés font spontanément allusion à cet appui féminin et dans des termes qui ne laissent pas de doute sur l'intérêt de leur femme : la promotion, la valorisation recherchées la concerne plus ou moins directement.

M.C6 - *Je voulais partir... j'avais un pied dehors, un pied à l'intérieur. C'est ma femme qui m'a poussé un peu à partir, elle m'a dit "essaie, qu'est-ce que tu risques ?" alors je me suis lancé.*

Q. Elle souhaitait que vous alliez voir ailleurs. Pourquoi ?

M.C6 - *Hum... elle me disait "en 6 ans tu t'es bien démerdé comme fraiseur, je vois pas pourquoi tu ferais pas mieux, mais tu seras peut-être mieux estimé à l'extérieur qu'à C."*

M.B1 - *Ça pose des problèmes familiaux. Moi je suis très famille, j'ai 2 enfants donc je prenais sur le temps que je passais avec ma famille. Mais j'ai été bien épaulé de ce côté là. ma femme a toujours eu l'impression que je regrettais d'avoir arrêté mes études. Pourtant moi, j'avais l'impression que je ne donnais pas cette impression, mais elle le ressentait donc elle m'a bien épaulé.*

Cette remarquable expression de l'imbrication des deux désirs est précisée sous une autre forme par la suite.

M.B1 - *J'ai coupé avec mes anciennes relations (de rugby), je me suis fait de nouvelles relations par l'intermédiaire de la faculté (...). En fait, ma femme n'était pas trop rugby. Il y avait des bals, une vie autour des équipes. C'est particulier, c'est un sport où il y a énormément de gens qui ont un niveau social un peu bas, on a fait un renouvellement.*

Ces entretiens se déroulant sur les lieux de travail, en l'absence donc des épouses (ce qui n'était pas le cas pour les artisans), nous ne pouvons faire état de leur point de vue, mais il est vraisemblable que leur investissement purement personnel dans l'affaire est grand et qu'elles aussi font, pour leur propre compte, un bilan positif de la reconversion familiale.

Notons, comme dans le cas des créateurs d'entreprise, qu'une femme en phase de promotion ne bénéficie pas nécessairement d'une prise en charge symétrique de la part de son conjoint. La seule femme de notre échantillon n'y fait pas allusion. Quant aux femmes que nous avons rencontrées dans le cadre des plans d'égalité professionnelle et qui sont dans une situation similaire elles ont, au mieux, obtenu le soutien matériel et moral de leur mari, au pire dû surmonter sa mauvaise humeur, mais elles n'ont jamais eu le sentiment qu'il était directement intéressé à leur projet : tout se passe en effet comme si seule la promotion masculine représentait une promotion familiale, l'évolution de la femme lui restant strictement limitée.

4.5. Des compensations plus que des aides

Certaines de ces personnes se sont vu contester momentanément leur droit au bénéfice du plan social. Lorsque l'entreprise ferme, la question ne se pose en principe pas. L'exemple de M.B1 montre que les mesures d'aides compensent le "manque à gagner" que la défection de l'entreprise fait subir à ses salariés en matière de promotion et de formation (la réglementation et la coutume faisant très directement dépendre ces droits et avantages de l'ancienneté dans l'entreprise). Lorsqu'il y a appel au volontariat, les aides ne sont accordées que si le poste est supprimé ou permet de libérer un poste supprimé. En fait, un refus serait très mal compris aussi bien par l'intéressé que par les collègues et casserait la dynamique du volontariat. En tout état de cause il paraît normal, même si le poste obtenu est promotionnel, de rémunérer la perte des avantages sociaux, le coût financier et psychologique de la recherche d'emploi et le risque de précarisation pris dans ce reclassement. Il n'en reste pas moins évident que ce sont des salariés qui se seraient sans doute reclassés seuls, même s'ils avaient été privés du bénéfice financier du plan social.

En revanche, c'est certainement dans ce groupe que les recours à la formation au moment de la reconversion sont les plus justifiés. L'exemple de M. B1 montre l'intérêt que présente la possession d'un diplôme pour

obtenir à l'extérieur une progression équivalente (ou supérieure) à celle qui aurait pu être acquise avec l'expérience dans le cadre de mutations internes. Par ailleurs ces personnes, qui ont parfois bénéficié de formations initiales supérieures à la moyenne, et de formations complémentaires liées à des promotions antérieures, sont généralement plus susceptibles que d'autres de tirer parti de formations en organisme de formation, hors d'un contexte de travail. Notons cependant que, même pour M.B1, dont nous avons vu qu'il était dans des dispositions idéales, cette interruption d'un an entre le licenciement et la réembauche a été une épreuve *"c'était un peu angoissant parce qu'il y avait quand même le fait de s'investir pendant un an et puis de refuser des places... moi ça me bloquait un peu quelque part"*.

La situation est toujours plus favorable, lorsque la formation est donnée après embauche comme c'est le cas de M. A6. Les procédures d'aide devraient donc plutôt encourager ce type de formules.

Le paradoxe est que ces aides à formation longue bénéficient toujours en priorité aux personnes ayant déjà le niveau initial le plus élevé. Si M.B1 a pu obtenir une formation dont la durée dépassait le cadre prévu a priori, c'est que le faible nombre des demandes avaient laissé libres les fonds provisionnés pour des actions de formation formalisées. Il ne s'agit évidemment pas de justifier ainsi une diminution des aides à la formation, fort utiles à certaines catégories, mais de savoir que la plupart des personnes ne pourront trouver, sous cette forme, une réponse à leurs besoins.

5. LES RECLASSEMENTS DE CONTINUITÉ

En face de ce groupe pour lequel reconversion signifie occasion de progression, on trouve des salariés qui présentent leur reclassement en termes de stabilité.

De façon très significative, ce groupe semble une figure symétrique du précédent : une majorité (3 sur 4) de femmes, une moyenne d'âge nettement supérieure, un niveau de formation initiale plutôt plus élevé bien que divers, et une continuité plus marquée entre formation initiale et postes occupés.

5.1. Des salariés satisfaits de leur emploi

La caractéristique majeure de ces personnes est de ne pas avoir désiré quitter leur emploi : on retrouve là 3 des 5 salariés contraints de partir en raison de la fermeture du siège de B ; le dernier a quitté C un an après le début du plan social, à cause de la dégradation de l'ambiance consécutive à la fois à la restructuration et aux départs de nombreux collègues. Tous donnent de leur entreprise et de leur travail avant le plan social, une image très positive.

Mme B2 - J'ai eu la chance de rencontrer des gens très gentils, très compréhensifs, qui m'ont beaucoup aidé non seulement pour la comptabilité, mais aussi pour mon français...

Mme B3 raconte à la fois qu'elle a pu obtenir un temps partiel pendant 10 ans *"et ça pour les jeunes femmes c'est vraiment le summum"*, mais aussi qu'elle a eu une grande mobilité interne qui l'a obligée à découvrir beaucoup de choses et que ça lui a plu parce que *"oui, j'aime bien apprendre"*.

M.C7 - *'J'ai été aux presses, j'ai fait pas mal de choses, ça permet d'élargir ses connaissances. Point de vue qualité du travail l'atelier d'outillage était réputé au point de vue travail, côté qualité et tout.*

Mme B4 est la plus dithyrambique. Il faut dire qu'embauchée dans la situation difficile d'une émigrée isolée et ne parlant guère français, elle obtient un appartement par l'intermédiaire de l'entreprise, tandis qu'à son poste initial de caissière à la cantine, elle voit s'ajouter successivement. La gestion du restaurant-club privé de la direction, puis celle des fournitures, puis un travail au service informatique *"mon chef comme il a vu comment marchent les choses, il m'a donné du travail beaucoup plus intéressant (...). La plus grande surprise pour moi arrivait, quand le directeur de vente de la société qui nous vendait tout le matériel informatique il a dit à mon chef que vraiment j'avais fait un travail remarquable... c'était vrai. Je peux garder le meilleur souvenir de cette société, des gens, de tout ce qui s'est passé là-bas.*

Perdant brutalement un emploi qui leur convenait, ces personnes ressentent durement le choc mais, et c'est une caractéristique commune notable, elles se lancent immédiatement avec beaucoup d'énergie dans la recherche d'un nouvel emploi, et trouvent aussitôt : aucune n'a été inscrite à l'ANPE.

Mme B2 - *Je ne voulais pas attendre, j'écrivais, j'écrivais, j'allais partout, même si ce n'était pas quelque chose qui me convenait, mais le contact ça aide beaucoup parce qu'on prend l'habitude de contacter les gens. J'ai dit : il faut que je trouve avant d'être au chômage. Les candidatures spontanées ne marchent pas, mais sur les 60 réponses à des annonces de presse, elle obtient 3 propositions d'embauche et peut choisir celle qu'elle préfère.*

Mme B3 reste un an pour faire la clôture de l'exercice, mais elle commence à écrire dès l'annonce de la fermeture ; elle aussi constate que les candidatures spontanées ne donnent aucun résultat, mais les réponses aux annonces de la presse spécialisée lui apportent plusieurs propositions. Elle règle son reclassement en un mois.

Mme B4 accepte immédiatement un travail proposé par l'antenne emploi.

Quant à M.C7, embauché chez C3,4,5, il n'a pas eu à chercher : *"je savais que je pouvais être pris là, je leur avais dit que je voulais partir de la boîte, ils m'avaient dit : le jour que tu veux partir tu peux venir"*.

Cette recherche énergique et préventive est bien évidemment le signe d'une angoisse du chômage, tout à fait banale depuis l'installation de la situation de sous-emploi. Elle introduit cependant dans ce groupe deux questions plus originales :

- le besoin que ces femmes salariées ont d'une activité professionnelle semble aussi (si ce n'est plus) urgent, mais d'une autre nature que celui des hommes ;
- cette spécificité n'est peut être pas sans rapport avec les raisons qui ont permis à des personnes jugées a priori peu favorisées (2 femmes de plus de 50 ans par exemple) d'éviter le chômage.

5.2. Adaptabilité n'est pas goût du changement

Si le groupe précédent utilisait toutes les occasions pour avancer vers un but projeté, celui-ci donne au contraire l'impression de traverser les perturbations environnantes, en recherchant une forme de sécurité, qui est la condition nécessaire et suffisante de leur mobilité.

Pour M. C7, le point d'ancrage c'est l'ambiance de travail.

- *Le départ de C, c'est au point de vue de l'ambiance. Eux (C3,4,5) sont partis, juste après il y en avait qui disaient : oui, on va pas assez vite. C'était la petite guerre, avant c'était au niveau des chefs, après c'était entre les ouvriers.*

Et la raison essentielle de son arrivée chez C 3, 4, 5.

- *C'est parce que je les connaissais, j'avais travaillé avec... s'il y a une mauvaise ambiance, point de vue travail c'est pas intéressant. L'ambiance c'est primordial.*

On pourrait, sans caricaturer, dire que c'est l'entreprise qui s'est convertie, lui s'est simplement déplacé pour retrouver les collègues et l'ambiance qu'il avait perdus. Il a choisi cette boîte et pas celle de C1 parce que *"le principal était mon chef, l'ambiance, des trucs qui ne passaient pas, au niveau des gars, tout, c'est pas pareil... j'aurais préféré aller carrément dans une autre boîte, j'ai des copains qui sont partis chez X, apparemment ils sont très bien"*.

Mme B2 exprime encore plus clairement son investissement total (y compris affectif) dans l'entreprise, son incapacité à séparer activité professionnelle et équilibre personnel. Elle a choisi l'entreprise où elle s'est reclassée parce que *"c'est une petite société, elle avait l'air de l'établissement de B où j'ai commencé à travailler, sympathique comme"*

une famille, et ça m'a beaucoup plu. C'était l'ambiance et puis le fait que je faisais la comptabilité client...", et puis c'est une société italienne et "l'italien toute petite je l'aimais, ça ressemble au roumain" et ça lui rappelle un souvenir d'enfance.

Mais au bout de deux ans l'entreprise va mal et les relations avec l'employeur se tendent, alors elle songe à partir : "pour moi le travail c'est un peu ma vie, parce que je passe la plupart du temps au travail. Si j'ai une bonne ambiance, je suis comme chez moi, mais si le travail ne marche pas, toute seule (son mari, routier ne rentre qu'en fin de semaine) ça vous travaille et ça vous rend malade".

Quant à Mme B3 elle dit qu'elle est "adaptable", mais précise aussitôt : "ah non ! J'aime pas bouger. Attention, adaptabilité ne veut pas dire qu'on aime ! Ça veut dire que quand vous êtes obligée de changer de situation, c'est tout à fait différent". Quant à son nouvel emploi "c'est ni mieux, ni moins bien que B".

Comment expliquer cette capacité d'adaptation sans plaisir ni intérêt du changement ? Mme B3 commence par parler de "tempérament" puis se reprend "ma situation a changé plusieurs fois de genre, il a bien fallu que je m'y adapte. Est-ce que ce sont les situations qui ont fait que je suis devenue adaptable ou est-ce que j'avais un tempérament adaptable ? Ça je ne sais pas !". Toujours est-il, et ce n'est certainement pas anodin, que Mmes B2 et B3 ont derrière elles des expériences de "reconversion" fondamentales et réussies, par rapport auxquelles cette dernière péripétie semble de bien peu d'importance.

Mme B2 - *J'ai changé ma vie, après la Roumanie j'ai commencé à zéro (...), je me suis dit plusieurs fois : j'ai changé ma vie et j'ai réussi à m'en sortir, ce n'est pas un changement de société qui va me faire m'écrouler*".

Mme B3 - *Quand je suis rentrée à B, j'y suis rentrée déjà, je ne dirais pas par reconversion mais presque ; j'avais été 11 ans chez moi à élever mes enfants j'ai postulé pour rentrer et j'ai été prise alors que je m'y attendais très peu, donc déjà pour m'adapter à ce poste c'était une reconversion. Quand vous faites 11 ans maman-ménage et que d'un coup vous vous retrouvez dans un bureau avec les techniques qui avaient quand même évolué, avec les machines électriques que j'avais pas du tout réappris, c'était déjà, vous voyez, une première reconversion (...). C'est pas pire, la fin d'une société ou autre que certains deuils qu'on a ou n'importe" !...*

A l'expérience antérieure de mutation réussie, s'ajoute une forte morale personnelle de concentration sur l'essentiel. "Il faut savoir renoncer à quelque chose pour avoir le plus important" dit Mme B2 et Mme B3 explique : "J'ai toujours privilégié la vie de famille, pour moi c'était primordial" ; d'où le travail à temps partiel mais aussi l'acceptation de la mobilité et le renoncement au poste de secrétaire commerciale : "moi, mon rêve ça aurait été du commercial mais il y a toute une intendance autour de soi qui fait qu'on peut pas toujours vivre son rêve quand on a une famille... bien sûr on peut toujours dire qu'on aurait pu faire, plus ce qui plaît à soi-même, mais il n'y a pas que ça" ; d'où enfin le

caractère limité de la reconversion elle-même : sans changer de spécialité et en demandant un salaire "raisonnable".

Faut-il voir là, une sagesse de personnes mûres ou une attitude de résignation ? Les multiples anecdotes dont elles émaillent leur récit, laissent plutôt supposer que ce comportement manifeste l'équilibre de femmes habituées à gérer les perpétuelles contradictions/complémentarités entre vie professionnelle et vie familiale. Plus largement, on peut penser que s'apparentent à ce groupe tous ceux pour qui satisfaction dans le travail et réussite dans la vie ne se confondent pas avec évolution promotionnelle. S'il ne s'agit pas exclusivement de femmes (M. C7 en est témoin), elles sont sans doute les plus nombreuses à vivre cette "ambiguïté (8)", complexe, difficile à gérer et à faire reconnaître, mais qui facilite aussi certains compromis.

5.3. Un investissement professionnel réel

Cette attitude ne signifie en rien désinvestissements par rapport à l'activité professionnelle, ni indifférence aux conditions salariales.

Bien qu'elles n'en aient pas fait un objectif prioritaire, les personnes de ce groupe ont cependant toutes plus ou moins amélioré leur situation : Mme B2 obtient une augmentation de 2 000 F. et des responsabilités nettement supérieures. Mme B3 avait affiché des prétentions à peine plus élevées que son ancien salaire, elle a été embauchée à ce niveau avec promesse d'amélioration ultérieure. M. C7 et Mme B4 ont récupéré, malgré le passage dans une petite entreprise, tous les avantages antérieurs.

Quant à l'intérêt que ces salariés portent à leur activité de travail, les preuves tangibles en abondent dans tous les entretiens.

Mme B2 raconte les efforts de formation consentis hors temps de travail pour acquérir langue et connaissance de la comptabilité françaises. Affectée à un poste d'opératrice de saisie lors d'une précédente restructuration, elle fait un essai puis *"j'ai dit : ça ne m'intéresse pas de faire de la saisie parce qu'on ne comprend rien, on recopie les chiffres, c'est tout ; ce qui m'intéresse c'est de faire de la comptabilité, ce qui m'intéresse moi, c'est le pourquoi"*. Au contraire, elle insiste sur son plaisir à découvrir le domaine nouveau pour elle de la comptabilité prêt. Sa qualification sera effectivement reconnue chez B. puisque ayant accepté de commencer comme aide comptable, elle partira comptable II. Dans sa nouvelle entreprise, elle découvre une situation catastrophique *"je n'avais jamais vu un travail pareil... au bout d'une semaine je pleurais... Pendant 6 mois je rentrais à 8 h du soir à la maison, je voulais qu'on s'en sorte, qu'on arrive jour à jour... mais c'est vrai on a fait du bon travail (rire) on s'en est sorti"*.

Mme B3 était une bonne élève et a choisi le secrétariat par goût (dans les limites imposées par la situation de ses parents). Elle accepte toute les mobilités et accumule les compétences techniques *"petit à petit avec le temps, à la fin on ne sait même plus comment on a fini par apprendre et par savoir"*, malgré son mi-temps ou plutôt parce que *"je suis une fervente du temps partiel, et je trouvais qu'il fallait le faire parfaitement... il faut être un peu disponible, ne pas rechigner si un jour*

(8) Voir les réflexions sur ce thème, dans diverses interventions faites au colloque de l'APRE (1988).

il y a quelqu'un de malade et on vous demande de faire un remplacement". Elle accepte de participer à la clôture de la société mais "c'est moi qui ai négocié un peu, j'ai dit : je veux bien rester mais je veux participer au transfert de notre paye sur le logiciel de A... parce que je sentais que c'était tout de même quelque chose que je ne connaissais pas, ces payes modernes... on se formait tous les jours avec les techniciens du programme informatique, les techniciens de A, il a fallu tout analyser... ça nous a donné une démarche d'esprit qui nous a permis vraiment de bien partir après". Elle cherche un emploi dans sa spécialité, mais "avec une évolution quand même par rapport à ce que je faisais", et aussitôt elle s'inscrit à des cours d'informatique, hors temps de travail, pour se perfectionner sur le matériel de l'entreprise.

M.C7 - "Là-bas j'étais sur une rectifieuse plane, je ne faisais que ça, que là je fais de l'électro-érosion. Je n'en avais jamais fait... suivant le travail je touche au moins à trois : rectif, ajustage et électro, c'est quand même plus motivant". "Du coup on travail plus ici : à C, 5 minutes de plus je les faisais pas, que là je peux rester une demi-heure... là bas à C, la machine elle marchait, terminé, on attendait que la passe elle s'arrête, tandis que là on fait autre chose entre deux". On n'est évidemment pas étonné de l'entendre dire que "c'est un métier qui me plaît" et de préciser l'importance du travail dans l'ambiance... Si les jeunes embauchés se sont bien intégrés c'est qu'"ils s'intéressent aussi, s'ils aiment leur travail, il n'y a pas de problèmes. Il y a des échanges, quand il y a un problème, il dit son point de vue je dis le mien, ça peut être positif pour les deux".

Mme B4 enfin après avoir décrit ses efforts progressifs à B pour obtenir des tâches plus intéressantes et le travail remarquable qu'elle avait fait pour remettre en ordre la gestion des fournitures, raconte ses mésaventures dans l'entreprise où elle a retrouvé un emploi : la pagaille dans les fichiers informatiques, les recherches auprès des collègues qui lui permettent de gagner du temps par des manipulations "non autorisées", la condamnation de son initiative jugée intempestive, ce qui lui vaut d'être privée d'ordinateur, et finalement la remise en ordre des archives qui dévoile des erreurs et aboutit à son licenciement.

S'il y a une caractéristique commune à ces 4 personnes c'est bien de prendre à coeur leur travail, et de s'y investir, de façon presque excessive pourrait-on même dire parfois, dans le cas des femmes particulièrement, comme si elles étaient conscientes de devoir compenser ou faire oublier quelque chose (leur temps partiel, ou le fait d'être femme, ou celui d'être étrangère ?).

5.4. Un potentiel utilisé mais non reconnu

Ces salariés qui ont acquis une technicité unanimement reconnue par leur ancien et leur nouvel employeur, ces salariés qui font preuve, pour peu qu'on leur en laisse les moyens d'une conscience et d'un investissement professionnel remarquable, n'ont pas connu de carrière exceptionnelle.

Mme B2 met trois ans pour obtenir un poste correspondant à son niveau de diplôme et d'expérience et y reste pendant 7 ans.

M. C7, malgré son CAP et ses mobilités internes, connaît à C. une promotion qu'il qualifie de moyenne (1 échelon tous les 6 ans à peu près).

L'histoire de Mme B3 montre plus précisément la persistance de cette mésestime d'un employeur à l'autre et son origine. Chez B., elle reconnaît que *"des promotions personnelles j'en avais pas eu beaucoup avant le plan de licenciement"* et attribue ce retard au choix du travail à mi-temps (pénalisé ainsi doublement, par une exigence de plus grande disponibilité et par des promotions réduites). Plus précisément, ayant eu par son affectation dans les services du personnel l'occasion par deux fois de lire le résultat de tests et graphologies la concernant, elle s'est aperçue (avec horreur) que l'image donnée ainsi d'elle sous-estimait considérablement ses capacités et ses désirs en matière d'activité professionnelle. Cette mauvaise évaluation aboutit, et c'est là que le bât blesse le plus, à des affectations qui ne la satisfont jamais pleinement. Ce qui lui pose un problème dans son nouveau poste, ce n'est pas des connaissances à acquérir, c'est les limites qui lui sont imposées : *"je voudrais un peu plus de travail, je ne m'ennuie pas parce que ici c'est très équipé de Macintosh et tout ça, donc j'apprends Macintosh en même temps"*... mais le moins qu'on en puisse dire c'est que l'entreprise n'utilise pas pleinement ses capacités. Un entretien avec son responsable hiérarchique confirme cette situation : Mme B3 a été recrutée *"parce qu'elle était la meilleure candidate"*, susceptible d'assurer un remplacement dans des délais très courts (de fait, elle a été opérationnelle en un mois sans formation complémentaire) et qu'aucun candidat jeune n'avait les compétences requises. Il reconnaît que Mme B3 est bien dans son poste et qu'*"elle a envie de travailler"*, mais cela ne l'empêche pas d'affirmer qu'*"elle n'aura pas pendant les 10 ans qu'il lui reste à travailler, une carrière avec des responsabilités"*. Pourquoi cet a priori et pourquoi l'idée qu'*"elle aurait certainement pu obtenir mieux à B"*, ce qui semble peu probable si l'on se réfère à sa courbe de carrière antérieure ? Le mystère reste entier. Nous tenterons de l'élucider dans la 3ème partie, nous retenons pour l'instant que ce type de profil caractérisé par une forte technicité, un grand investissement dans le travail mais des centres d'intérêt plus complexes que le seul désir de promotion, font l'objet d'une reconnaissance réelle mais limitée. Si les personnes concernées disposent ainsi d'atouts non négligeables leur permettant une reconversion facile, même au-delà de l'âge fatidique des 50 ans, elles sont, avant comme après la reconversion, fréquemment déçues de n'obtenir que des postes sous-dimensionnés par rapport à leurs aspirations.

5.5. Comment faciliter les reclassements

A la différence des exemples précédents, les personnes classées dans ce dernier groupe ne sont, au moment du départ de l'entreprise, stimulées par aucune perspective mobilisatrice (ni création, ni reconversion, ni promotion). L'énergie nécessaire à la recherche et le dynamisme indispensables au succès ne peuvent donc venir que du désir/besoin de retrouver un emploi, de la confiance surtout en la possibilité de retrouver une activité satisfaisante. Plus que pour tout autre, le découragement et un mauvais ciblage des candidatures sont des écueils déterminants. La situation idéale mais peu fréquente lors de réductions d'effectifs brutales, est celle de M. C7 qui quitte son entreprise en ayant déjà un nouvel emploi assuré et connu. Les entretiens des autres personnes expriment, souvent avec une violence significative du danger encouru, les difficultés à surmonter et les aides utiles.

Un exemple d'échec

Mme B4 a retrouvé un emploi rapidement grâce à l'antenne mais au bout d'un an, elle est licenciée et sans emploi. Elle explique ainsi son échec :

'Je crois que c'était la plus grosse faute que j'ai faite depuis que je suis en France. Aucune personne de B, quand elle a vu comment était cette société n'a pris de travail dans cette société, même si le salaire était convenable et tout ça, mes collègues qui ont mieux connu la réalité en France ne sont pas parties... Je me répète seulement que c'est ma faute, que je suis entrée chez F, je pouvais regarder ce que font mes collègues, c'est tout, je n'étais pas assez prudente".

Même si Mme B4, par méconnaissance, a mal apprécié la situation de travail de l'offre d'emploi qui lui était proposée, on peut se demander pourquoi les deux employeurs (B et la société d'accueil) n'ont pas été plus clairvoyants. En ce qui concerne B, il est vraisemblable que l'antenne emploi était trop heureuse de trouver la résolution d'un cas délicat, pour chercher à approfondir trop ; quant à la société qui embauchait, Mme B4 suggère sa motivation :

"2 ou 3 personnes avaient le bac, personne d'autre ; le salaire qu'ont eu les personnes déjà dans l'entreprise était le SMIC. Je ne sais pas pourquoi ils m'ont accordé le salaire exact que j'avais à B. Est-ce la prime et les avantages que proposait B ? Je crois que c'est ça !".

La suite se devine aisément : conflits entre salariés, déception que cette femme de formation universitaire ne fasse pas les "miracles" (comme elle dit elle-même) que l'on attendait d'elle pour redresser une situation désespérée dans les fichiers informatiques, et licenciement en utilisant le prétexte le plus simple "la cause c'était mon français, que je parle mal. J'ai répondu : aux archives pour sortir les dossiers on n'a pas besoin de très bien parler français. Depuis 1 an vous n'avez pas dit que je parle mal français. Alors ils m'ont demandé le travail d'une secrétaire, que je tape le courrier tout ça. J'ai dit écoutez, au moment où on a parlé à propos de mon travail je vous ai dit très clairement que je parle, que je peux écrire, mais que je ne peux pas faire le travail d'une secrétaire, parce que si je pouvais, je chercherais déjà dans ce domaine".

Le résultat est aussi prévisible : culpabilisée de n'avoir pas su trouver et conserver un emploi, destabilisée de n'avoir pas vu ses efforts reconnus et de s'être entendu reprocher "une langue horrible que personne ne pouvait comprendre", elle n'ose plus répondre aux annonces et s'efforce de trouver une formation de comptabilité "vous savez ce sont les chiffres, je n'ai pas besoin de parler", sans penser que pour la formation elle-même on risque de lui demander un niveau de connaissance de la langue bien supérieur à celui que peut exiger une entreprise...

L'engrenage infernal : choix inadapté, rôle pervers des aides, investissement non reconnu, dévalorisation et découragement est, pour cette personne qui avait auparavant réussi chez B un rétablissement spectaculaire, crûment mis en évidence.

Deux exemples de succès

Mmes B3 et B2 donnent une image positive cette fois du même phénomène.

Mme B3 avait du passer des tests a B dans la perspective d'une restructuration qui finalement ne s'est pas faite, ses termes autant que la forme de son récit montrent l'impact négatif de tels pratiques.

"on m'avait fait passer des tests, et j'étais vraiment nulle à ces tests, dans un cabinet dont je ne voudrais pas parler parce que je n'ai jamais en confiance dans les résultats, parce qu'ils ne m'ont jamais été commentés, mais je les ai trouvés un jour comme ça par hasard ; mais ça m'avais tellement démoralisée que je crois que j'aurais du chercher directement du travail comme ça, j'aurais eu du mal à me vendre..."

Toute ma vie, à l'école ou autre je n'étais pas passée pour une nullité depuis le départ, alors que d'un coup un jour on m'a dit que j'étais une nullité. Et c'est pas facile de se vendre quand on vous a mis dans la tête sur un problème que vous êtes une nullité... et puis après on vous rachète pour un an (pour faire la clôture) alors la nullité ne devait pas être si nulle que ça enfin mais... c'est quand même très dur quand on a un licenciement, et avant on vous a dit que vous valiez rien et tout, d'aller se revendre à un nouvel employeur !

Elle s'en est finalement sortie grâce à cette année de travail informatique, acharné mais valorisant et qualifiant, avec des techniciens, et surtout grâce au recours à un cabinet d'out placement (aide accordée par B à tous les salariés de plus de 50 ans).

"On s'auto-analyse, on recherche ses points forts, ses points faibles, et puis il y a des tests, et puis on explique la façon de suivre ses candidatures, de retéléphoner après un entretien, de reconfrmer après par courrier... Eux, vraiment, ils m'ont bien regonflée... j'ai vraiment suivi mes candidatures à fond et j'en ai fait beaucoup... je faisais la presse spécialisée, les petites annonces du lundi des liaisons sociales parce que dans un service paye c'est là que c'est le plus favorable, mais ce que j'ai fait aussi c'est que je me suis pas arrêtée à ce qu'ils demandaient. Par exemple vous voyez, l'emploi que j'ai, là, ils demandaient quelqu'un de 30 ans (elle en a 50). J'ai quand même écrit..."

Q. - Et à part l'âge ça correspondait bien ?

Mme B3 - *Oui et non. Ils demandaient quelqu'un aimant les statistiques alors qu'on fait pas de statistiques. Il y avait quand même la paye, les enquêtes du Ministère du Travail... il y avait une évolution un petit peu par rapport à ce que je faisais, ça découlait, c'était un peu périphérique".*

Pourquoi cette différence entre l'annonce et le travail réel ? Nous avons posé la question à l'employeur qui nous a répondu :

"Aucun candidat ne répondait aux exigences énoncées dans l'annonce : statistiques, versements aux organismes sociaux, comptabilité, paye. Compte tenu de ma propre formation en comptabilité j'ai éliminé l'exigence de comptabilité... Personne ne

disposait des compétences nécessaires avec l'âge que nous souhaitions. A la suite de l'écroulement on ne tombait que sur des personnes d'un certain âge. Nous étions trop pressés pour recommencer la procédure de recrutement".

Enfin, dernier élément favorable, Mme B3 a rapidement renoncé à rechercher le poste de secrétaire commerciale dont elle rêvait toujours mais qui ne correspondait pas à son expérience :

"On ne peut pas se permettre d'être débutant à 50 ans. Il n'y a rien à faire, ça fait partie du marché du travail : si vous n'avez rien à vendre, vous n'avez rien à perdre, mais si vous avez quelque chose à vendre, il faut vous vendre dans ce que vous savez faire, quitte à demander quelque chose de parallèle ou d'évolutif par rapport à ce que vous avez à vendre".

Cette fois ci l'engrenage fonctionne dans le bon sens : remise en forme psychologique et professionnelle, apprentissage des techniques très codées de recherche d'emploi, évaluation du compromis acceptable sur le poste à rechercher, assurent un succès d'une étonnante rapidité.

Mme B2 décrit un itinéraire extrêmement proche. Elle aussi doit apprendre la recherche d'emploi : *"moi, personnellement je ne savais pas du tout qu'est-ce qu'il fallait faire".* Elle sait gré à l'antenne et au cabinet d'out placement de l'avoir aidée dans ce domaine et de fait, malgré les difficultés linguistiques, elle n'a pas hésité à écrire 80 lettres de candidature. Mais elle aussi a dû lutter contre le découragement et s'insurge contre ceux qui en ont été la cause : *"la première fille qui s'est occupée de moi (à B), elle voulait se débarrasser des personnes, elle m'a envoyée n'importe où, dans des postes qui ne correspondaient pas, ou qui étaient vraiment trop loin, et avec des menaces ! Il y a beaucoup de personnes qui sont parties avant pour toucher la prime, mais certains ont pris n'importe quoi et ensuite ils sont encore en chômage. Ils n'ont pas assez réfléchi et puis il y a eu aussi des magouilles avec les employeurs qui, eux aussi, touchaient une prime..."*

J'ai été envoyée je ne sais plus combien de fois dans des places de comptable unique. Je l'ai bien aimé, accepter une place partielle, mais quand on a travaillé pendant des années sur un secteur on ne peut pas se lancer comme ça. Je me suis présentée en plusieurs endroits mais à chaque fois je disais ce que je sais (faire), mais ce que je sais pas aussi".

Son plus gros problème cependant est de lutter contre le "handicap" de l'âge. *"Ce qui était déprimant, c'est les gens : à votre âge c'est plus difficile... ah oui, c'est vrai, à votre âge ! Mais je me rends compte, les gens sont complètement... je ne sais pas comment dire ! Pourquoi dire : à votre âge ? on n'a pas d'âge ! Il n'y a que des gens qui dépriment parce qu'ils dépassent la limite des 50 ans, on est né pour arriver à 50 ans ! Qu'est-ce que ça peut faire qu'on a 50 ans ou 25, le principal c'est de savoir vivre pour 25 et à 50 pour 50 et à 75 pour 75 : il faut s'adapter à tout... Je trouve que c'est une mauvaise réputation de dire que les personnes après 50 ans..."*

Pour ne plus être impressionnée par ce que disaient les gens... elle a réfléchi et elle est allée plutôt vers les petites entreprises qui ont

besoin de gens sur qui compter, de gens qui ne sont plus contraints par des obligations familiales, des entreprises qui ne peuvent pas offrir et exiger toute une carrière. Finalement, elle a trouvé et si elle doit à nouveau se reclasser à cause de la mauvaise santé de sa nouvelle entreprise, elle sera moins "affolée que la première fois".

Un apprentissage spécifique

Causes d'échec et motif de succès se recourent exactement dans ces trois exemples. Ce qui est déterminant pour un reclassement, ce ne sont moins les caractéristiques de la personne (l'âge ou la spécialité) ou du licenciement mais sa capacité à évaluer ses capacités, les compromis qu'elle est capable de faire, et les contraintes réelles (et non supposées) du marché du travail. Cette capacité n'est pas une donnée mais le résultat d'un apprentissage spécifique dans lequel toutes les parties prenantes ont leur part.

Jouent ainsi un rôle favorable toutes les mesures :

- qui développent la confiance en soi et la connaissance de soi du sujet : situation d'emploi ou formations qualifiantes avant le licenciement, tests, stages et entretiens permettant une meilleure prise de conscience de ses faiblesses et atouts, de ses désirs ou de ses refus ;
- qui démystifient les procédures d'embauche et de sélection, pour en déjouer les pièges (apprendre à répondre aux tests, apprendre qu'il ne faut pas prendre au pied de la lettre les exigences des annonces, apprendre jusqu'où l'on peut tricher) et surtout pour ne pas être atteint trop intimement par des procédures de sélection souvent perturbantes (savoir que l'on est éliminé, non parce que l'on est "mauvais", mais parce l'on ne correspond pas aux critères de tri, toujours subjectifs comme le reconnaissent les employeurs les plus lucides, de telle entreprise) ;
- qui aident, par un regard extérieur, à raisonner les itérations et les échecs, pour trouver le créneau adapté aux caractéristiques toujours imparfaitement dévoilées de l'intéressé.

Dans cette perspective plusieurs recommandations peuvent être faites :

- le rôle de l'entreprise de départ en amont du licenciement, est fondamental : c'est de ses pratiques de gestion que dépendent le capital de technicité et de confiance dont dispose le salarié lors de son départ. A contrario, si l'atout est dans ce cas l'opérationnalité immédiate, on comprend qu'une formation lourde et sans pratique effective, n'a guère de chances d'être prise en compte. Tout au plus de légères actions de formalisation des savoir-faire antérieurs peuvent elles être utiles à la recherche d'emploi ;
- l'intérêt des primes diverses est fort discutable. Les primes versées à l'entreprise d'accueil, semblent franchement néfastes (soit l'embauche se serait faite sans cela, et elle est donc superflue, soit la prime est le motif de l'embauche et il s'agit d'une mauvaise opération préjudiciable, à terme, au salarié). Seules peuvent être réellement intéressantes des primes affectées et spécifiques (aide financière ou en nature pour réaliser un investissement indispensable à l'embauche ou une formation complémentaire). Les primes versées au salarié sont

justifiées en tant que dédommagement des frais et du *precium doloris* occasionné par le licenciement ; mais la dégressivité dans le temps ou en fonction du recours à l'antenne emploi est d'une efficacité ambiguë : des solutions d'emploi, précipitées et inadaptées à terme, risquent en effet de se révéler plus coûteuses socialement et individuellement qu'un prolongement de la situation de recherche ;

- les aides à la recherche d'emploi les plus dynamisantes sont, sans conteste, les aides en nature et en tout premier lieu le recours à un cabinet d'out placement ou toute autre structure de ce type. La technicité de spécialistes du marché de l'emploi et de l'orientation, un regard extérieur dégagé de l'image acquise antérieurement par le salarié auprès de sa hiérarchie, un dialogue-bilan faisant suite aux diverses démarches pour en tirer les enseignements, sont des mesures coûteuses sans doute, mais d'une indéniable efficacité. Les différences de taux de placement observées entre les plans sociaux des entreprises A et B, celui de l'entreprise C et plus encore ceux des conventions de conversion sans parler des inscriptions "normales" à l'ANPE s'expliquent nous semble-t-il essentiellement par ce traitement personnalisé. Il ne nous appartient pas de dire si de telles procédures sont ou non d'un coût excessif pour être généralisées, mais seulement d'insister sur les risques de déboire que l'on encourt à rechercher ailleurs (multiplication des formations, sophistication des évaluations de compétences et de leur formalisation, absence de recul par rapport aux exigences des offreurs d'emploi par exemple) une amélioration des taux de placement.

Pour terminer enfin sur une note franchement utopique, nous soulignerons l'intérêt que présenterait une certaine réglementation du droit d'embauche. Nous ne songeons évidemment pas à remettre en cause la liberté de choix de l'employeur, mais suggérons simplement qu'il serait sans doute socialement utile d'introduire un minimum de règles officielles dans un jeu qui en est singulièrement dépourvu. Sans faire un inventaire exhaustif nous pensons par exemple :

- à une déontologie des graphologues et autres experts en détection de personnalité obligeant à restituer aux personnes concernées les résultats des analyses remises à l'employeur ;
- à une exigence de justification des critères de refus d'une candidature qui inciterait peut-être à une plus grande exactitude dans l'intitulé des annonces ;
- à la généralisation, quelle que soit la catégorie, des contrats de travail écrits, précisant au moins dans les grandes lignes et éventuellement sous forme évolutive, la nature de l'emploi sur lequel porte le contrat.

6. CONCLUSION

6.1. Des profils cohérents mais pas de déterminants universels

De cette chasse aux critères généraux et prédictifs de gestion des reconversions nous revenons désespérément bredouilles. Aucune des caractéristiques habituellement mises en avant, et statistiquement significatives, ne nous est apparue décisive : si certains qui ont le profil type du gagnant ont bien réussi comme ils y étaient prédestinés, d'autres dont on s'attendait à ce qu'ils aient des difficultés n'en ont pas eu et ceux qui finalement sont dans des situations perturbées, voire désespérées n'avaient a priori rien qui les désignât à cette fatalité. Pas plus que l'identité objective des personnes, leur potentiel, ou plus exactement ce qu'elles semblaient en avoir mis en oeuvre, ce qui en avait été reconnu dans leur vie professionnelle passée, ne permettait de prévoir le résultat de leur reconversion : les reclassés heureux n'avaient été ni mieux, ni plus mal évalués et promus que les reconvertis malheureux.

Si nous sommes impuissants à définir des critères universels de diagnostic et donc des instruments généraux d'orientation des reconvertis, notre étude met en évidence des itinéraires caractéristiques correspondant à des profils relativement typés et dont l'assistance requiert des mesures bien spécifiques.

- Les créateurs, hommes de culture et de formation ouvrière, mûrissant depuis longtemps le projet de réaliser leur oeuvre et partageant avec leur épouse un projet mobilisateur de promotion sociale.
- Les vrais reconvertis, hommes ou femmes déçus de leur activité professionnelle antérieure, qui saisissent l'occasion d'une restructuration pour trouver un équilibre nouveau dans un métier radicalement différent.
- Les reclassés en progression, jeunes, polarisés par un désir d'évolution sociale et professionnelle, qui utilisent les plans sociaux comme une opportunité parmi d'autres pour avancer vers ce but.
- Les reclassés par contrainte dont l'objectif est avant tout de retrouver l'équilibre, complexe et dépassant le strict cadre professionnel auquel ils sont attachés, moins enthousiastes, mais tout aussi dynamiques et efficaces que les précédents. Ce groupe constitue sans doute le plus représentatif de la majorité des reclassements.

Une étude portant sur un plus vaste échantillon aurait certainement permis de nuancer plus ces portraits, peut-être d'en tracer d'autres. Il nous semble malgré tout que ce schéma constitue une grille d'analyse grossièrement généralisable et susceptible de servir de base à des diagnostics adaptés.

- Par rapport à ces profils type, les critères objectifs d'âge, de sexe, de type de formation redeviennent en effet pertinents (encore que des exceptions soient évidemment toujours possibles) : pour créer une entreprise il vaut mieux avoir 40 ans, être homme et posséder une solide expérience dans la spécialité ; au contraire une formation longue peut se justifier si l'on est jeune, en phase de carrière ascendante mais sans diplôme monnayable ; en revanche on peut

changer de métier à tout âge pourvu que l'on reste salarié et solidement enraciné par ailleurs.

- Ces références globales peuvent être testées dans notre échantillon, par exemple pour repérer les "faux" classements. Ainsi M. C.5 jeune, sans projet familial énoncé, est en réalité un créateur par accident, mais un vrai reclassé en progression, pour lequel l'association n'est qu'une forme d'acquisition rapide d'une meilleure qualification professionnelle. Ainsi également Mme A8, bien qu'ayant effectivement obtenu un meilleur emploi se rapproche plus par ses objectifs comme par ses caractéristiques personnelles du groupe des reclassés stables : elle profite du reclassement pour surmonter un blocage antérieur, mais sans volonté d'aller au-delà. Au contraire Mme A4 bien que femme, sans diplôme et plus âgée est bien une créatrice : elle cumule son projet personnel de promotion et le prolongement de son ancien rôle, accidentellement interrompu, de partenaire gestionnaire dans l'entreprise de son mari.

Notre typologie facilite un certain ajustement des aides à la reconversion en fonction du profil, et peut inciter à des mises en garde lorsque le décalage entre projet et profil-type semble trop grand, mais elle repose sur l'existence préalable d'un projet individuel. N'est-ce pas supposer le problème résolu que de compter sur la capacité des salariés à exprimer un objectif précis ? En fonction des personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude mais également pour d'autres enquêtes, il nous semble que l'existence ou l'absence d'un projet, n'est pas le véritable problème, y compris parmi les catégories dites non qualifiées ; nous ne pensons pas que les difficultés tiennent à un manque quelconque (manque de projet, de formation ou de qualification, de motivation...) mais à une inadéquation entre ce projet sous jacent et le contexte. Les quelques cas d'échec ou de difficultés de notre échantillon peuvent au moins partiellement être éclairés selon ce point de vue.

- Le problème de M. A2 n'est pas de manquer de projet, mais au contraire d'en avoir plusieurs qui sont contradictoires : réaliser quelque chose pour compenser des difficultés personnelles, maintenir un statut social antérieur (ce qui le rapprocherait des reclassés dans la continuité), abandonner une activité qui ne lui a jamais plu, se rapprocher d'un désir d'enfance jamais assouvi. Le projet irréaliste dans lequel il s'embourbe apparaît comme le résultat inadapté de plusieurs objectifs insuffisamment maîtrisés.
- Mme B5 donne une image extrême, non pas de l'absence de projet (elle en citera plus de 12 au cours de l'entretien) mais de l'impossibilité à confronter ces projets à la réalité et à accepter les contraintes qui en découlent. Visiblement aucune perspective ne peut la satisfaire, aucun projet ne semble être réellement le sien.
- Mme B4, enfin, appartient bien au groupe des reclassés dans la continuité, au sens où elle recherche une situation de travail qui prolonge celle qu'elle a connue, mais elle se rapproche du groupe des reclassés promotionnels dans la mesure où son expérience antérieure comportait un déclassement accidentel suivi d'une forte progression. Si elle ne vise pas directement à retrouver la situation sociale qu'elle a quittée en émigrant, elle adopte cependant, et elle en est bien consciente, dans ses portes successives des comportements correspondant plus à des emplois de responsable que de simple employée. Idéalisant fortement le fonctionnement du marché libre, elle ne comprend pas et ne peut donc maîtriser les contradictions et

conflits auxquels elle se heurte. Elle se différencie en cela fortement des autres reclassés qui, même s'ils les déplorent, savent repérer ces contraintes pour les éviter ou les supporter.

6.2. Les questions qui demeurent

Cette première analyse nous a permis de repérer des itinéraires et des profils de reconversion différents, d'en montrer la cohérence et les exigences et, par opposition, de mettre en évidence des éléments de différenciation, porteurs de risque d'échec. En fin de compte la question de départ (quels sont les déterminants des potentiels et des reconversions) s'est précisée et déplacée, mais elle demeure. Les aspects qui nous sont finalement apparus déterminants, le désir passionné des créateurs, le brusque besoin de rupture des reconvertis, l'exigence de progression ou la recherche déterminée d'un équilibre particulier, renvoient à des explications, des caractéristiques personnelles qui dépassent le cadre d'une situation de reconversion. De même les échecs dus à une inadéquation entre projet et réalité (réalité de l'individu ou du contexte social) ne se comprennent qu'à un niveau beaucoup plus fondamental.

Cette "adaptabilité" que nous traduirons par capacité à assumer les ruptures, à retrouver équilibre et dynamisme à travers les contraintes, bref, à projeter et construire un avenir satisfaisant et réaliste, apparaît au moment de la reconversion comme une donnée forte et intangible. Il n'est alors, nous semble-t-il, guère possible d'influer profondément sur des caractéristiques aussi structurelles et les aides efficaces ne peuvent être que des accompagnements personnalisés. Mais si les déterminants des reconversions doivent être recherchés loin en amont, cela ne signifie pas qu'il s'agisse de déterminismes hors de toute influence. En montrant par quelles étapes, et dans quelles circonstances, se sont construites les personnalités, les potentiels professionnels de nos interlocuteurs, nous voudrions révéler les conditions susceptibles d'en faciliter ou au contraire d'en perturber le développement. Peut-être, chemin faisant, cette recherche permettra-t-elle d'éclairer autrement des questions restées sans réponse jusqu'à présent :

- Pourquoi certains potentiels ne se révèlent-ils qu'après le départ de l'entreprise ?
- Ceux que l'on regroupe sous le terme de "bas niveaux de qualification" ont-ils un profil, des difficultés, un déficit de potentiel spécifique ?

CHAPITRE III

DES HISTOIRES PROFESSIONNELLES

Nous reprendrons les entretiens précédents, ainsi que quelques autres recueillis au cours d'études antérieures en essayant de retrouver les moments clés, les conditions significatives qui ont abouti au résultat de la reconversion.

Nous analyserons ces histoires à travers un filtre précis, celui de la confrontation entre stratégies professionnelles individuelles et politiques des institutions (entreprises essentiellement, mais aussi éventuellement système éducatif ou famille lorsque ces interventions nous étaient signalées). Dans le déroulement des entretiens, la frontière artificielle entre vie professionnelle et vie tout court était souvent enjambée et il serait évidemment passionnant de pouvoir poursuivre la recherche dans cette voie, mais nous ne nous autoriserons ici, que de brèves allusions à cet arrière-plan personnel.

En suivant les récits qui nous ont été faits, nous construirons chronologiquement notre propos autour des trois objectifs de toute stratégie professionnelle individuelle : construire son identité, développer ses compétences, défendre son intégrité - pour revenir en conclusion sur la notion clé d'adaptabilité.

1. L'IDENTIFICATION

Point de départ de l'histoire individuelle, l'identification professionnelle recouvre à la fois le processus d'acquisition d'une identité par le sujet et la reconnaissance de cette identité par l'entreprise dans le cadre d'une embauche.

1.1. L'image initiale

La précision du souvenir qui ressort de tous les entretiens montre le caractère déterminant de cette première projection de soi dans la sphère professionnelle.

Le contexte familial a, sur la constitution de cette identité initiale, une influence fondamentale qui a été mise en évidence dans de nombreuses études (9), et que notre enquête confirme amplement. Nous nous

(9) Voir notamment Paul Bouffartigue et Francis Godard, "D'une génération ouvrière à l'autre", Syros, 1988.

contenterons de souligner les aspects qui déterminent directement la forme de développement des qualifications.

Dans certains cas, le modèle parental est entièrement et profondément approprié. M. A5 a *"toujours été attiré par la marqueterie"* (son père travaillait comme marqueteur d'art). M. C3, dont le père est agriculteur, porte en lui l'image idéal du cultivateur libre, fier de son travail et en permanence au contact de la nature : *"Je ne peux pas expliquer, c'est en moi... c'est un rêve d'enfant... travailler pour moi"*.

A l'inverse certains construisent un projet en opposition totale avec leur milieu d'origine. Jugé peu réaliste par l'entourage et entravé, ce rêve continue de les hanter tout au long de leur vie.

Plus fréquemment, le jeune intègre les contraintes familiales. Quels que soient ses succès scolaires, il borne son imaginaire et ses ambitions aux limites de sa catégorie sociale. Les premières images d'avenir professionnel, sont ainsi fortement stéréotypées, aussi bien en ce qui concerne les divisions sociales que sexuelles du travail : secrétaire, aide comptable, coiffeuse ou travailleuse sociale pour les filles, mécanicien (le plus souvent mécanicien auto), boulanger pour les garçons. A l'adolescence, une telle référence identitaire globale n'a rien d'étonnant. Ce qui est plus désolant c'est de constater que l'environnement adulte (famille et surtout Éducation nationale) bien loin d'enrichir et de diversifier les voies possibles tend plutôt à renforcer les barrières et à limiter les choix : le souvenir que gardent et transmettent la majorité des personnes de leur orientation initiale est proprement terrifiant. Quoi qu'il en soit, l'image professionnelle initiale se précise et prend sa forme définitive au contact des réalités du cadre scolaire d'abord, du monde du travail ensuite. Plus que le projet lui-même, c'est la façon dont a été vécu ce passage qui apparaît déterminante pour la carrière ultérieure.

1.2. Les différentes formes d'identification

Rappelons tout d'abord que ce qui nous est accessible n'est évidemment pas l'exactitude événementielle, mais la trace laissée et exprimée par les personnes. Trois situations types peuvent être répertoriées.

L'identification facile et durable

Le désir d'enfance se prolonge dans une scolarité sinon réussie du moins suffisante et aboutit à l'emploi recherché. Il y a enrichissement progressif et infléchissement du contenu mais sans rupture.

M. A1 (boulangerie), M. A3 (carrosserie), Mme B2 (comptabilité), Mme B3 (secrétariat), MM. C1 et C4 (mécanique) sont dans cette situation décrite avec précision par Mme B3 :

Mme B3 - j'ai un CAP d'aide comptable, un CAP de sténo-dactylo et un brevet commercial de sténo-dactylo.

Q. - C'était l'orientation que vous aviez envie de faire ?

- Ah oui ! absolument, après peut-être pas, mais lorsque je me suis orientée, j'avais 14 ans, c'est exactement ce que j'avais envie de faire. C'était vraiment le libre choix.

Q. - Pourquoi vous avez choisi ce métier vous vous souvenez ?

- *Oui, je me souvient très bien, ça va bien vous amuser parce que, à l'époque, on n'avait quand même pas l'esprit très ouvert, comme peut être les jeunes maintenant. A l'époque j'étais fascinée par les gens qui tapaient à la machine, alors vous voyez ! alors que j'ai horreur de taper à la machine, mais enfin... Et c'est ça qui m'a motivée pour faire ça. Après j'en ai pris d'autres côtés, parce que ce n'est vraiment pas ce que je préfère, mais le restant m'est apparu petit à petit. Vous savez à l'époque où j'ai été orientée dans les années 50, ils ne nous donnaient pas un très grand choix quand on n'était pas de milieu très favorisé... Après j'ai toujours travaillé comme secrétaire.*

Ce qu'il est intéressant de noter c'est que la certitude sécurisante d'une identification réussie permet ensuite beaucoup de compromis, temporaires et réversibles au gré des circonstances ; elle n'est pas antinomique avec des formes diverses de mobilité et on peut même penser qu'elle les facilite.

MM. A1 et A3 changeront d'emploi, sinon sans regret du moins sans difficultés pendant de longues années en raison de contraintes financières puis reprendront aisément leur métier. Mmes B2 et B3 réussiront une réintégration professionnelle remarquable après une profonde rupture, géographique ou temporelle. Ce qui est ainsi ancré solidement dans l'adolescence, non seulement ne se perd pas, mais permet d'autres acquisitions.

Une identification impossible

Sans pouvoir dans le cadre de cette étude prétendre en démontrer précisément les mécanismes, nous ne pouvons pas passer sous silence les liens manifestes existant entre vocation initiale contrariée et difficulté de reconversion : nous constatons en effet que les deux personnes insatisfaites, voire désespérées d'une reconversion qu'elles ont pourtant choisie, sont aussi celles qui manifestent le plus de rancœur contre une orientation initiale jamais acceptée.

M. A2 - *J'étais intéressé par tout ce qui était relations humaines. Disons que ça me plaisait mieux que mon travail de mécanicien parce que c'est un travail qui ne m'a jamais plu.*

Q. - Ce n'est pas par choix que vous aviez fait ce CAP ?

- *Non, moi je voulais faire du théâtre. Je faisais du théâtre amateur. Mon père n'était pas d'accord, j'ai fait mécanicien contre mon gré.*

Mme B5 - *J'ai fait des études de secrétariat médical, j'ai mon BEPC et je ne suis pas allée à l'examen de secrétariat médical pour des raisons... mes parents m'avait forcée à faire ça donc...*

Q. - Ça ne vous plaisait pas ?

- *Non c'est le secrétariat qui me plaisait pas. J'aurais préféré un métier plus manuel, comme la couture ou la comptabilité... Bon, c'est pas un métier manuel mais j'aurais préféré.*

Q. - Plus technique ?

- *Oui, voilà.*

Rendu impossible sans que ce refus soit intégré, l'image reste à l'état d'ébauche idéalisée et inachevée. Le problème est qu'elle parasite toutes les identifications ultérieures, d'où des histoires professionnelles cahotiques, et en tous cas insatisfaisantes. On comprend qu'un tel passif soit particulièrement perturbant pour aborder une reconversion, ou n'importe quelle situation de mobilité dans laquelle se repose plus ou moins directement la question de l'identification. Le rejet du métier sert d'ailleurs de masque au refus d'une image de soi, d'une situation (la "honte d'être ouvrier" pour M. A2, le fait d'être "dépendante d'un patron" pour Mme B5) et contre cet objet ambigu seront construits des projets plus symboliques que précisément définis.

Les solutions de compromis

Entre les deux extrêmes précédents, la majorité des cas représente toute une palette de compromis. Les plus nombreux, ceux qui à 14 ans n'avaient guère d'idée précise, acceptent l'orientation décidée selon les hasards géographiques et les déterminismes de classe. Les succès scolaires ou les premières valorisations en entreprise peuvent ensuite les ancrer dans leur métier aussi profondément que les plus déterminés.

M. C2 - *Je ne connaissais pas du tout ce métier, après ça m'a bien plu quand j'ai été au centre d'apprentissage parce que ça marchait assez bien. Après, le tournant ça a été de rentrer dans une école d'outilleur... l'apprentissage s'était bien passé, on m'avait conseillé de faire autre chose, à l'époque l'ouverture c'était passer un BP de dessin ou outilleur, il n'y avait pas tellement de possibilités finalement. Un BP je pensais que ce serait un plus...*

Q. - Et l'idée d'être moniteur, vous avez abandonné pourquoi ?

- *C'était vasouillard, je ne sais plus... l'autre solution a marché, tant mieux, sinon j'aurais fait autre chose.*

Q. - Et après l'idée ne vous est jamais revenue de reprendre des études ?

- *Non. Après, dans l'entreprise, quand vous vous sentez bien et que vous avez une progression normale, vous pensez plus qu'à bosser... C'est quand ça ne va pas bien, en fait, que l'on essaie autre chose.*

MM. C2, C5, C7 adoptent ainsi avec intérêt et satisfaction un métier dans lequel ils réussissent, qu'ils découvrent petit à petit valorisant et qui correspond bien à l'idée générale qu'ils avaient de leur avenir. Si leur stabilité ultérieure est généralement grande, ils n'hésitent pas à

essayer autre chose, confiants qu'ils sont dans leurs capacités d'adaptation au sein de la même filière : leur mode d'appréhension des perspectives de mobilité consiste à faire des essais, sans a priori définitif, et à poursuivre dans la voie où ils réussissent. Ils reproduisent finalement le processus réussi de leur première identification.

Ceux qui se voient interdire des projets plus formalisés, ont un parcours plus difficile. S'ils ont assumé (contrairement à d'autres) le caractère irréalisable de leur désir (motifs financiers, absence de formation adéquate ou de perspective d'emploi), ils n'en vivent pas moins une période d'incertitude et de recherche. Certains ont ainsi un long début de carrière mouvementé avant de trouver leur voie, souvent un peu par hasard, comme dans le groupe précédent, mais la solution se trouve ici reportée en entreprise, au-delà de la période scolaire. M. A6, employé d'assurance puis machiniste avant de s'investir dans la gestion de personnel, M. B1, informaticien après avoir abandonné ses études et ses rêves de géologue, appartiennent à ce groupe. Ils se caractérisent à la fois par la lucidité de leur compromis ("*le côté applicatif des choses, productif, me repoussait et me repousse d'ailleurs toujours, mais j'ai appris à passer par dessus*" dit M. B1) et par l'énergie qu'ils déploient, une fois cet apprentissage effectué, pour réussir et rattraper la période d'incertitude et d'attente.

Ce rythme particulier (longue période de latence suivie d'un jaillissement de potentiel retenu) est encore plus caractéristique des personnes sans formation initiale. Le déclencheur n'est plus dans ce cas l'acceptation d'une stratégie de compromis mais une opportunité, une reconnaissance extérieure qui permettent enfin de sortir de ces activités d'OS sans nom auxquelles personne ne peut s'identifier.

Mmes A4 et A8, ouvrières, nourrices, femmes de ménage avant de devenir "responsables" de l'équipe ou de l'accueil, M. C6, magasinier, régleur, avant de débiter dans le fraisage sont des exemples significatifs parfaitement généralisables. Les enquêtes, que nous avons réalisées pour l'étude précitée sur les plans d'égalité professionnelle, montrent que, contrairement aux discours souvent tenus sur ce sujet, les OS, et les femmes en particulier, occupent de tels emplois par obligation-résignation et non par une quelconque indifférence à l'égard de l'activité salariée. La moindre opportunité d'acquérir une identité professionnelle même très éloignée de leurs rêves, puisqu'en l'occurrence il s'agissait d'obtenir des postes de *régleur* ou de *mécanicien*, et même avec une exigence de formation aussi contraignante que perturbante pour l'équilibre familial, suscite en effet un nombre extrêmement élevé de candidatures, et un investissement ultérieur sans faille.

D'autres enfin, ne peuvent renoncer à un projet initial trop précis. S'ils acceptent un métier imposé, c'est dans la souffrance, la contestation, et grâce à des compensations extra-professionnelles diverses, jusqu'à ce qu'une solution intermédiaire ou une occasion (comme la reconversion) leur permette enfin de se rapprocher de ce qui demeure un objectif à atteindre.

Ainsi M. C3 explique : "*quand je suis rentré à l'usine ça a été un calvaire pour moi. Je me suis dit : je ne vais pas rester longtemps et puis...*" il attendra 16 ans et un plan social pour trouver dans le travail indépendant industriel une solution acceptable, mais qu'il considère cependant comme transitoire :

M.C3 - *Après 50 ans, il faut savoir laisser sa place et puis faire autre chose...*

Q. - Vous avez des idées ?

M. C3 - *Oui tout à fait...*

Q. - Qu'est-ce que vous voudriez faire ?

M. C3 - *Beuh... rester chez moi, mais pas à rien faire, je reprendrai une terre. Retravailler la terre, oui, tout à fait. J'y reviendrai certainement parce que si vous voulez, je le fais déjà, en dehors (...) Pour moi c'est important d'avoir ça. Je le fais par plaisir, donc c'est pas une contrainte, c'est autre chose, ça permet de me libérer".*

Comme M. A5, qui travaillait le bois et faisait de la musique, comme M. A3, qui continuait la carrosserie en plus de son travail d'usine, M. C3 maintient son identité professionnelle à titre de loisir. Cette activité "de plaisir" s'opposant et rendant supportable l'activité "de contrainte".

La réalité est évidemment beaucoup moins tranchée que cette présentation schématique et des situations qui apparaissent évidentes a posteriori auraient sans doute pu suivre un autre cours (M.A5 et Mme A7 par exemple auraient fort bien pu s'approprier définitivement un métier d'emprunt qui leur plaisait, M. C2 dit lui même qu'il aurait pu faire tout autre chose...). D'un côté, la persistance de l'image initiale incite donc à la faire apparaître explicitement, dans toute procédure d'orientation, afin d'en maîtriser autant que possible l'influence. D'un autre côté, il faut tenir compte du fait que cette référence globale définit rarement une activité professionnelle précise, mais plutôt un mode d'activité susceptible de formalisations diverses... C'est selon ce fil directeur que s'effectueront les mobilités, c'est donc lui qu'il faut mettre à jour, mais les exemples décrits montrent des logiques fort éloignées des analyses habituelles de transférabilité, et difficilement décelables a priori. Ainsi M. A5 nous dit : "*pourvu que le travail a un sens j'aime autant la marqueterie que la mécanique*" mais ce sens, qui pouvait aussi traverser la soudure ou la musique exclut radicalement la fabrication. Quant à M. C1, après avoir dit : "*tout jeune je voulais être mécano, mais je ne sais pas pourquoi*", il comprend finalement, que ce qui lui importe c'est de "*faire un beau truc*" et que "*montrer un dossier, faire des hypothèses des prévisions de budget, ça, ça me botte ! Ça fait plaisir quand on voit que ça tient la route*".

Aucune des mobilités étudiées n'échappe finalement à une continuité souterraine, mais pas toujours évidente, parce que souvent éloignée d'une logique de proximité de savoir ou de contenu d'activité.

1.3. La reconnaissance extérieur de cette identité

Une identité professionnelle est évidemment faite pour se concrétiser dans un emploi. Les processus de la reconnaissance sont donc tout aussi importants que ceux de la constitution.

La formation (ou éventuellement l'expérience antérieure certifiée) sont, cela n'a rien d'étonnant, des signes privilégiés de reconnaissance. Donnant immédiatement accès à des emplois et à des carrières codifiées,

ils évitent des procédures probatoires plus ou moins longues et sélectives. Nous insisterons sur quelques points plus particuliers.

La formation initiale détermine une place précise dans la hiérarchie des emplois d'une entreprise mais cette place varie selon la situation de l'entreprise ou de la région : avoir un BP est un "plus", mieux valorisé dans une entreprise qui recrute massivement des CAP ou des non diplômés que dans une entreprise où les qualifications moyennes sont plus élevées. Les salariés peuvent ainsi avoir des stratégies efficaces de mobilité permettant de gravir rapidement des échelons dans des entreprises bien choisies et ceci quelque soit le niveau et la nature de leur formation initiale.

La formation n'est, surtout au-delà du premier emploi, pas le seul critère d'évaluation. Les employeurs affirment de plus en plus vouloir identifier des potentiels et des personnalités. Les exemples concrets confirment certes cette volonté, mais également l'empirisme des moyens utilisés. A la reconnaissance globale et subjective au cours d'un entretien (*le feeling*) s'ajoute le désir de se rassurer ou de gagner du temps en recourant à des cabinets extérieurs spécialisés et à divers instruments jugés objectifs : la graphologie (peut-être parce qu'elle ne requiert aucune participation physique du sujet) garde la prééminence, mais elle sert selon les entreprises, soit à confirmer le choix réalisé antérieurement selon d'autres méthodes, soit à faire une première sélection, et dans ce cas elle peut avoir pour but d'éliminer des potentiels "inférieurs" au poste (risque d'échec) mais aussi "supérieurs" au poste (risque d'instabilité). S'ils reconnaissent l'approximation de ces méthodes et le fait qu'elles les privent certainement de candidats qui mériteraient une plus grande attention, les employeurs sont persuadés qu'en période de sous emploi l'inconvénient est mineur ; ils concentrent plus leurs efforts sur l'élimination de risques potentiels que sur une analyse positive de dossiers trop nombreux.

Loin de diversifier ou d'enrichir les critères de recrutement et d'identification des potentiels, il nous semble au contraire que de telles pratiques renforcent le caractère stéréotypé des classements, la reproduction à l'identique des catégories et donc l'élimination générale de ceux qui ne correspondent pas aux normes connues. Nous illustrerons notre propos par deux exemples particulièrement significatifs.

Par deux fois Mme B3 constate qu'elle est victime d'étude graphologiques.

A B, dans le cadre d'une sélection interne, elle passe des tests dans un cabinet. Finalement la restructuration est annulée, et les résultats ne lui sont pas commentés, mais elle les découvre dans son dossier "*j'étais vraiment nulle à ces tests*"...

Même scénario quelques années plus tard lorsqu'elle retrouve les résultats de la graphologie faite pour sa dernière embauche. Elle en est scandalisée : "*ne se sent pas concernée par son travail*", et... oui "*juste capable de travaux répétitif*", c'est fou, sur une lettre de candidature... *Je suis pas spécialement intelligente mais je suis pas bornée non plus et on me fait une grapho comme ça !*. Effectivement en regard du travail qu'elle prend en charge, de ses capacités de formation, de l'investissement professionnel manifesté par toute son histoire, le malentendu est énorme et lourd de conséquences puisqu'elle se voit systématiquement attribuer des emplois sous-qualifiés, dans lesquels elle

s'ennuierait, si elle ne s'était pas donnée comme objectif personnel de se perfectionner, seule, sur un équipement informatique nouveau.

Que peut-on tirer de cette histoire ? Une critique de la graphologie ? Plutôt une mise en évidence de ses limites et de celles des responsables de sélection (interne et externe, le problème est identique). La tendance actuelle des gestionnaires de personnel consiste, dès que l'on atteint un certain niveau de responsabilité (niveau d'ailleurs toujours décroissant) à sélectionner les candidats sur des critères tels que l'ambition, l'agressivité, la mobilité : critères éminemment masculins, sans doute caractéristiques des qualités qui ont permis aux dirigeants hommes actuellement au pouvoir de faire carrière (10), mais qui sont étrangers à la plupart des femmes. Cela signifie-t-il que les femmes sont inaptes à des postes à responsabilités ou que l'on ne connaît pas les critères permettant de sélectionner les cadres féminins ? Monique Riley (11), graphologue conseil, évoque ainsi *"sa perplexité croissante"* devant certaines écritures féminines et reconnaît *"avoir du mal à évaluer le niveau de responsabilité auquel ces jeunes femmes peuvent prétendre, leur degré d'efficacité et leur potentiel d'évolution"*. Ce qui *"revient à dire qu'une partie des générations actuellement rencontrées sur le marché professionnel risque de se trouver quelque peu sous-estimée dans nos rapports"*. Contrairement à ce qu'elles pensent, les entreprises ne se privent pas seulement ainsi de certains potentiels, qui seraient remplacés par d'autres candidatures approximativement interchangeables, elles éliminent (en tous cas de certains postes) toujours *les mêmes personnalités*. Sans en développer ici toutes les conséquences signalons que ces pratiques de recrutement sont certainement en partie responsables de l'enfermement de certaines catégories dans des postes inadaptés à leurs capacités et à leurs aspirations ou dans le chômage, et corrélativement de l'uniformisation des profils recrutés en entreprise. A terme les entreprises constateront peut-être qu'elles ont ainsi perdu en richesse, et suscité conflits et déceptions (de la même façon qu'elles constatent actuellement les méfaits d'une pyramide des âges déséquilibrée).

Les stéréotypes fonctionnent aussi à d'autres niveaux : il est entendu qu'un jeune homme, recruté sans formation peut être rapidement initié à la mécanique parce que les hommes *"naturellement bricoleurs"* ont un potentiel supposé en la matière. D'où les carrières qui, telle celle de M. C6, permettent à un OS de passer rapidement P1 puis de devenir fraiseur, sans exigence particulière de formation ou de sélection. Les femmes, elles, ne sont pas créditées du même avantage : jugées a priori inaptes, il leur est imposé une longue et très scolaire formation, sanctionnée par un CAP, avant tout accès à un poste de professionnelle, et encore certains responsables prévoient-ils qu'elles ne dépasseront pas le stade de "petits P1". Le résultat de ce fonctionnement, aussi défavorable à l'entreprise qu'aux intéressées, est que des jeunes femmes attirées par la mécanique et passant leurs week-ends à démonter leur mobylette ont été, à leur grand désespoir, éliminées par le caractère scolaire de la sélection et continuent à "bidouiller" en fraude leurs machines, tandis que celles qui ont été finalement retenues, risquent

(10) Géraldine de Bonnafos dans l'étude précitée montre que les ingénieurs ont tendance à valoriser le cursus qui a été le leur et à l'appliquer aux jeunes techniciens qu'ils encadrent. On a ici une autre application du même phénomène.

(11) Catherine Vincent, "Graphologie : les détectives de l'écriture". Compte rendu du Congrès International organisé par la société française de graphologie citée par Le Monde du 18 janvier 1989.

d'être rapidement déçues de ne pas pouvoir atteindre les postes de dessinatrices en bureau d'étude dont elles rêvaient. Ce dernier exemple montre d'ailleurs que la rigidité des catégorisations n'est pas l'apanage exclusif des employeurs ; il concerne aussi les collègues plus ou moins réticents à remettre en cause les critères de hiérarchisation bien établis sur lesquels repose leur propre identité.

La (relative) perte d'importance des filières traditionnelles bien structurées, qui constituaient des références identitaires facilement accessibles pour les salariés comme pour les employeurs, pose aux uns comme aux autres des problèmes de repérage cruciaux. En attendant que d'autres systèmes viennent remplacer ou compléter ceux dont la vitalité décline, la tentation du recours à des critères généraux de personnalité semble dangereuse : d'une part, elle rend difficile pour les salariés l'acquisition d'une identité professionnelle sécurisante, dont nous avons montré qu'elle était une condition de réussite, d'autre part la recherche de critères de sélection se révèle peu probante ; on aboutit finalement à des références subjectives, occultes et uniformes, bref : inefficaces.

2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'identification/classification initiale a un rôle déterminant dans la mesure où elle situe le salarié non seulement sur un emploi et un échelon hiérarchique défini mais plus encore sur une courbe de carrière potentielle (ce phénomène connu apparaît clairement si l'on compare les progressions relatives des outilleurs de C selon qu'ils ont un BP, un CAP, ou aucune formation initiale). Il n'en reste pas moins que le maintien du contrat salarial dépasse de beaucoup cet accord initial, pour deux raisons principales.

D'une part les protagonistes évoluent, et leurs objectifs avec eux : les salariés vieillissent, leurs compétences et leurs désirs se transforment ; les entreprises ont des besoins fluctuants, en fonction du contexte commercial, technique et organisationnel. Le rapport d'un salarié à son employeur est donc toujours instable, et, explicitement ou implicitement, en perpétuelle renégociation. La question est alors de savoir qu'elles sont les conditions qui permettent d'enclencher une dynamique conjointe progressive, et celles qui, au contraire induisent une destruction.

D'autre part, les exigences des entreprises et des salariés ne se limitent pas, loin s'en faut, aux termes du contrat légal : les entreprises exigent un engagement large du salarié dans son activité, et réciproquement aucun travailleur ne peut supporter sans dommage un emploi dont il ne tirerait aucune satisfaction personnelle. D'où les discours extraordinairement symétriques des uns et des autres, le recours lancinant aux mêmes mots-symboles de "*motivation*" et "*d'évolution*", et les accusations mutuelles de désintérêt ou de blocage. Quel lien y a-t-il entre évolution des compétences et motivation ? Sur quelles bases, les nécessaires compromis se réalisent-ils et sur quels écueils achoppent-ils ? C'est à ces questions que nous tenterons de répondre à travers les exemples qui nous ont été racontés.

2.1. Des cas extrêmes

Bien qu'exceptionnelles et toujours limitées dans le temps, les situations extrêmes représentent une sorte de grossissement caricatural naturel, qu'il est intéressant d'analyser à titre de cadrage. Voici donc quelques cas types de spirales ascendantes ou descendantes, avec leur contexte et leur histoire.

Les dynamiques d'accumulation

M. B1 est un exemple remarquable de résonance parfaite entre stratégie individuelle et politique d'entreprise. Après avoir abandonné sans diplôme un début d'études universitaires, il est embauché dans une société d'assurances qui recrute des bacheliers pour les former à l'exploitation informatique. Six ans après, son activité revendicative lui vaut un licenciement pour faute :

"En fait, ils m'ont rendu service parce que j'étais en train de m'endormir d'une manière magistrale. J'étais pupitreur, chef d'équipe, par promotion interne. J'avais été embauché, pas vraiment avec un plan de carrière mais dans cette optique là. Il m'a fallu 3/4 ans. Il y avait une formation plutôt sur le tas et aussi externe..."

Q. - Vous avez appris entièrement votre métier ?

- Absolument mais ça ne pose pas de problème. Je crois qu'ils demandaient des bacheliers uniquement en visant sur la vitesse de réaction en cas de problème, un certain potentiel quoi, mais c'est un métier tout à fait abordable par des gens qui n'ont pas de formation scolaire poussée...

Quand il rentre chez B, il est pourvu d'une qualification qui est immédiatement reconnue : "j'avais participé à des migrations entre des systèmes différents en informatique et eux allaient faire une migration que j'avais déjà effectuée, c'est pour ça qu'ils cherchaient quelqu'un de ce genre là". Mais il a également acquis une expérience qui lui permet d'ajuster son comportement à des objectifs qui se sont précisés :

M. B1 - *Je suis resté 2 ans en salle (comme chef d'équipe pupitreur) et puis je suis passé à la préparation.*

Q. - C'était une promotion avec une formation ?

M.B1 - *Non, sans formation. C'est différent. Là j'avais mis de l'eau dans mon vin. Là, j'allais de l'avant pour les nouveautés techniques j'allais moi même me renseigner, demander comment marchait telle ou telle chose, si bien que, quand je suis passé à la préparation, je savais déjà un certain nombre de choses spécifiques de la préparation.*

Q. - Pourquoi avez vous dit "j'avais mis de l'eau dans mon vin" ?

M.B1 - *Parce qu'avant j'étais un peu rêveur, je faisais du syndicalisme. Si j'avais voulu rester dans mon coin, j'aurais pu monter assez rapidement dans l'autre société...*

Q. - Vous avez fait du syndicalisme à B aussi ?

M.B1 - *Non.*

Q. - Vous pensez que ça vous aurait posé un problème ?

M.B1 - *Oui, je pense que oui, et puis de toutes façons, je n'ai aucune attirance spéciale... A l'embauche il y avait des promotions qui avaient été promises et qui n'ont pas été respectées... pour certaines personnes.*

Q. - Dont vous ?

M.B1 - *Non pas moi, c'était par solidarité.*

Q. - Et à B ?

M.B1 - *On n'a pas eu ce genre de problème et puis les structures étaient différentes, le service était déjà nettement moins grand, le dialogue était beaucoup plus facile...*

Dégagé de préoccupations collectives, il consacre toute son énergie à progresser dans le métier :

M.B1 - *S'intéresser au travail qui se faisait sur les postes à côté, effectuer des remplacements l'été ou pendant des maladies... Je me suis pas mal débrouillé tout seul. J'ai eu des bouquins, des manuels d'auto-éducation, qui m'étaient procurés par la boîte sur le temps de travail : il y a souvent des temps morts, moi j'occupais mon temps à faire ça. Quand j'avais besoin d'un renseignement je demandais aux gens autour sans problème...*

Pourquoi cette volonté d'apprendre ?

M.B1 - *Je pense pas que ce soit lié à une volonté de promotion sociale ou hiérarchique. C'est surtout avoir un intérêt dans le travail. Je me lasse assez rapidement, il faut absolument que je trouve autre chose.*

Reste que ce comportement est loin d'être partagé.

M.B1 - *Sur 6 en salle j'étais le seul... les autres avaient déjà une quinzaine d'année d'ancienneté, je crois qu'ils n'avaient plus d'ambition... ce n'étaient pas des informaticiens de métier, c'étaient des gens qui avaient un autre métier avant.*

Le résultat ne se fait pas attendre.

M.B1 - *Là, j'ai eu beaucoup de chance, dans cette société, j'étais bien perçu et je n'ai jamais eu besoin de demander quelque chose, aussi bien au niveau salaire que promotion. Dès qu'il y avait une possibilité...*

Q. - Vous savez pourquoi ?

M. B1 - *A cause de l'intérêt, oui, c'est ce qui les intéressait... On a vu comment, sur sa lancée, il utilise le plan social pour "sauter une marche" et continuer ailleurs cette phase ascensionnelle.*

Si le récit de M.B1 est d'une extraordinaire limpidité, nous retrouvons dans d'autres parcours des périodes fastes similaires : la stratégie que développe avec succès M. A6 pour sortir de sa situation temporaire de machiniste, puis pour obtenir des postes d'intérêt croissant au sein du service du personnel, celle de M.C6 lorsqu'il s'efforce d'acquérir un vrai métier de fraiseur, celles qui sortent MM. C1 et C2 de la catégorie ouvrière pour accéder à des postes de techniciens ou de maîtrise.

Dans tous ces cas on retrouve les mêmes ingrédients énoncés positivement et négativement par M. B1.

- La formation scolaire n'est jamais citée, ni comme critère de reconnaissance, ni comme exigence (en réalité il y a bien sûr une base culturelle minimale différente selon les postes mais elle est tellement intégrée que personne n'y songe plus), en revanche, la volonté d'autoformation et la confiance en soi indispensables pour aller chercher les moyens et informations utiles sont toujours citées.
- La recherche explicite de promotion est déniée et de fait, il est généralement nécessaire de passer par des phases de promotion dans le travail sans promotion sociale ou statutaire ; mais à terme, recherche d'un travail plus "intéressant" et promotion vont le plus souvent de pair. Surtout, obtenir une reconnaissance donc des travaux plus motivants suppose de se mettre en avant, de se faire remarquer de se différencier des autres (d'où l'importance de la taille réduite des groupes et des possibilités de dialogue avec la hiérarchie).
- Investissement, dynamisme et identité sont intimement liés comme le montre l'attitude opposée de M. B1 et de ses collègues devenus pupitreurs sur le tard : pour avoir l'énergie nécessaire il faut à la fois, se sentir bien dans son activité professionnelle actuelle, avoir des perspectives de promotion, ne pas être perturbé par un contexte social de conflit, ne pas être desservi par une image ancienne. Et puisque c'est cette énergie même qui est appréciée par la hiérarchie, on comprend le caractère cumulatif de ce cercle vertueux : comme dit M.B1, l'intérêt du salarié intéresse l'entreprise qui le favorise et ainsi de suite.

Les dynamiques de destruction

Elles sont peut-être aussi, voire plus, nombreuses que les précédentes mais la difficulté est qu'elles se montrent peu et se disent encore moins. On peut cependant en entrevoir des bribes ou détours de certains entretiens.

M. A3 est un exemple rare de non motivation acceptée : un modus vivendi s'est établi, entre l'entreprise qui utilise un machiniste compétent (il a une qualification mécanique et une forte polyvalence), peu exigeant mais aussi peu intéressé, et le salarié qui obtient le salaire dont il a besoin, tout en exerçant par ailleurs l'activité dont il tire satisfaction. Même dans ce cas exceptionnel, le compromis minimal de survie tend à se dégrader : l'entreprise demande plus, et le salarié supporte de moins en moins les contraintes croissantes (horaires décalés, et conséquences des restructurations). A l'absence d'investissement réciproque, à l'étrangeté des contractants correspond une accumulation nulle en termes de potentiel : quand M.A3 dit qu'il n'a acquis à A, aucune compétence, il faut comprendre, aucune compétence qu'il juge utile, c'est-à-dire, dont il veuille tirer parti, soit dans une promotion, soit dans ce qui le motive, à

savoir son activité de carrossier. Inversement l'entreprise n'a guère de moyens de mobiliser un salarié dont l'investissement est extérieur.

Supportable dans une situation de croissance de l'entreprise et des effectifs un tel équilibre résiste mal en période de rentabilisation et le plan social est une occasion idéale pour y mettre fin, d'un commun accord.

Si ce cas présente peu de danger pour le salarié, d'autres situations sont plus destructrices : nous avons décrit l'histoire de Mme A8, sombrant progressivement dans la maladie parce qu'elle ne pouvait obtenir le poste de jour (et plus intéressant ?) indispensable à son équilibre familial et personnel. Mais pour mieux faire apparaître la logique d'évolution négative des potentiels nous ferons appel à des exemples extérieurs à nos beaux cas de reconversion.

Lors de nos enquêtes sur les plans d'égalité professionnelle nous avons rencontré des femmes OS, collègues de M. C6 dont nous avons vu la progression valorisante ; leur histoire est singulièrement différente : Mme X a un BEPC et voulait être esthéticienne ; en réaction du refus de ses parents, elle abandonne ses études et entre comme OS à C ; pendant 10 ans elle reste dans le même atelier sans formation, et passe progressivement OS1, 2, 3 et même APQ (échelon maison supérieur à OS3 mais n'appartenant pas comme les P1 à la filière des professionnels). Elle apprend à faire des petits dépannages *"J'adore la mécanique, je ne suis jamais inquiète ou désemparée devant un problème si je ne sais pas ou si c'est trop dur à dévisser, j'appelle le régleur"*. Elle est candidate pour la formation de mécanique proposée dans le cadre du PEP, mais est éliminée à la fin de la première année, le chef du personnel lui disant qu'elle n'a pas fait assez d'efforts et le chef d'atelier que de toute façon aucune candidate de cet atelier ne peut être retenue parce qu'il y en a eu trop à la session précédente. Alors quand on lui parle de l'avenir elle répond : *"l'avenir ? il est au point mort ! Il ne faut pas qu'ils me reparlent de cours, je saurai quoi leur répondre, ils m'ont butée !"*. Elle sait qu'elle n'aura plus de promotion (parce qu'elle est en haut de la filière), est consciente qu'on utilise son goût et sa capacité d'intervention sur les machines sans la reconnaître, mais continue parce qu'elle aime ça ; elle ne voit pas quelle mutation intéressante elle pourrait demander parce qu'elle ne connaît aucune femme réellement *"régleur"* et ne veut en tout cas pas demander les bureaux parce que *"c'est ce que ma mère voulait que je fasse"*.

Mme Y a *"surpris"* son chef en s'inscrivant pour la formation. *"J'aime bien ce qui est manuel, moi, ma motivation, c'était de pouvoir comprendre la machine, comprendre ce que les régleurs expliquent, savoir leur expliquer quand quelque chose ne va pas"*. Elle suit la formation jusqu'au bout, obtient son CAP mais pas le poste qu'elle attendait : *"je fais de la production sur 4 bobineuses, je ne fais que charger, s'il y a une panne je ne peux pas m'en occuper parce qu'il faut assurer la production. Je fais un travail d'OS, j'avais plus de responsabilités avant : depuis 17 ans jamais je n'étais venue au boulot avec si peu de goût"*. Elle a l'impression d'être mal acceptée par un chef bourru *"il m'envoie promener"*. *"Pour l'avenir ? Je suis démoralisée"*. La hiérarchie se dit surprise d'apprendre qu'elle ne se plaît pas à son poste et répond qu'il n'y en a pas d'autre. Il est malheureusement fort à craindre que lorsqu'un poste sera enfin disponible, elle aura en partie oublié les connaissances et le savoir-faire acquis en formation.

Que conclure de ces exemples ?

- D'abord que les OS ne correspondent pas à l'image catastrophique et dévalorisante que l'on donne le plus souvent des "Bas Niveaux de Qualification". Les problèmes des ouvriers de la sidérurgie (12) ne sont pas ceux des ouvrières de l'électroménager ou de l'électronique : nombre de personnes classées en bas de la hiérarchie ont des désirs professionnels, des capacités de formation, et une volonté farouche de saisir n'importe quelle occasion de bouger : *"je voyais que j'allais partir de sur chaîne, où ? Je ne savais pas, mais on ne peut pas trouver pire !"*.

Le nombre des candidatures recueillies montre que cette motivation négative est largement répandue et efficace.

- Le plus gros handicap pour la formation n'est ni le temps et les efforts nécessaires, ni même souvent le niveau scolaire insuffisant, mais la faible confiance en soi des personnes que l'angoisse de l'erreur paralyse, renforcée par l'inadaptation des formateurs et des formations qui s'appuient plus sur les "manques" scolaires que sur les "acquis" originaux de ce public particulier.
- La démoralisation naît à la fois de l'absence de perspectives d'évolution et de la nature inhumaine du travail répétitif (les femmes opposent le désespoir de "se voir OS à vie" et le plaisir d'avoir un poste qui permette "d'être soi même" (13)). Nous ne reviendrons pas sur cette nécessité vitale, dont d'autres recherches (14) ont étudié les multiples aspects. Notons seulement qu'aucun de nos entretiens ne nous a permis de rencontrer un OS (homme ou femme) qui se résigne à de tels postes. L'idée que les femmes "ne veulent pas se casser la tête" n'existe à notre connaissance que dans la tête des employeurs.

Pour que ce cercle vicieux perdure, il faut cependant que les entreprises y trouvent un intérêt. Deux situations aux résultats différents peuvent se présenter.

- La première consiste, comme dans le cas de Mme X, à utiliser sans les rémunérer des compétences indispensables. Cette situation suscite rancœur et contestation, mais est relativement moins nocive dans la mesure où elle permet un développement individuel, en marge ou en fraude mais cependant réel, et complété par une reconnaissance valorisante de la part du collectif ouvrier.
- Dans d'autres cas, l'organisation du travail ne permet pas ou peu cette vitalité clandestine. Malgré les discours sur la requalification, les entreprises qui recréent des convoyeurs et réduisent les séquences de travail ne sont pas des exceptions. Dans ce cas, non seulement les capacités professionnelles sont dévalorisées, mais leur mise en oeuvre est restreinte. Nous ne jugerons pas ici les arguments économique-

(12) Voir les nombreuses études menées par le GREE en Lorraine sur ce sujet.

(13) Cette impossible identification individuelle et collective des femmes est analysée par Danièle Kergoat dans sa communication au colloque de l'APRE.

(14) Voir en plus des travaux déjà cités, l'article de Christophe Dejourné dans l'ouvrage collectif "Les risques du travail" La Découverte, 1985. et celui de Jacques Broda "Le syndrome des '3 P'" dans Sociologie au Travail n°1, 1988.

organisationnels avancés pour justifier ces évolutions mais constaterons seulement que de tels retours en arrière sont particulièrement insupportables pour les salariés concernés.

Contrairement à ce que l'on pense généralement, ces logiques destructrices ne sont pas réservées aux seuls OS. Dans la mesure où ce qui compte c'est le sens de l'évolution vécue subjectivement et non un repérage objectif sur une échelle universelle, ouvriers et employés qualifiés, techniciens même, peuvent sombrer dans des cycles dégoût du travail-déqualification-dévalorisation...

Les symptômes de ce retrait professionnel sont bien connus : absentéisme, maladie mais aussi et surtout report sur une activité extraprofessionnelle compensatrice (qu'il s'agisse du sport, du bricolage ou d'un travail au noir pour les hommes, des activités domestiques et surtout maternelles pour les femmes).

2.2. Les compromis et leurs limites

Entre ces deux cas extrêmes se réalisent une multitude d'équilibres limités et temporaires. Même en s'en tenant à notre petit échantillon, il ne saurait être question de rendre compte de toutes les configurations successives par lesquelles sont passés chacun de nos interlocuteurs. Les formes de recouvrement possibles entre les objectifs des salariés et des entreprises varient en effet selon les individus et les époques. Quelques points sensibles sont cependant cités plus souvent et avec plus de force que d'autres, soit comme motif d'investissement, soit comme limite inacceptable.

Le sens du travail

Nous avons déjà signalé l'exclamation de M. A5 : *"Pourvu que le travail il a un sens, j'aime autant la marqueterie que la mécanique"*. Ce sens, dont il avait fui la perte, il le définissait ensuite en opposant la fabrication industrielle à l'artisanat où "l'on peut s'exprimer : si on regarde le tableau on peut voir la personne qui l'a fait".

Exactement de la même façon, M. C3 explique sa volonté de travail indépendant par une envie *"de fierté, pour moi, personnellement j'attachais beaucoup d'importance à ça. Quand j'étais à C, je n'avais pas cette fierté du travail, parce que j'étais dans quelque chose, je faisais tel travail et tout..."*.

On retrouve des formulations très proches, chez toutes les personnes de culture ouvrière : besoin de se projeter dans la réalisation d'une oeuvre dont on puisse se sentir fier d'être le créateur. Mais si l'artisanat reste l'archétype de cette activité de travail, il n'en a pas l'exclusivité. M. A1, pourtant artisan dans l'âme, qui n'a jamais pu s'habituer totalement au travail collectif, dit clairement, les raisons et les limites de son investissement à A.

Ayant abandonné son métier en raison d'une allergie à la farine, il rentre comme machiniste à A. à cause des avantages sociaux et financiers. Ses performances sont telles qu'au bout d'un an la hiérarchie l'incite à passer les tests d'accès à la maîtrise, qu'il réussit. Nommé chef d'équipe, il est affecté dans un nouveau groupe.

M. A1 - *On devait démarrer ce groupe de A à Z en fin de compte, on l'a vu se monter, on a vécu ça et on a évolué avec ça. C'était une très bonne expérience et je crois que c'est la meilleure façon d'apprendre... J'ai connu mes 10 années à A, une formation continue parce que ça évoluait tout le temps".* Puis il devient responsable d'un groupe technique d'innovation. *"C'était un groupe de travail, on travaillait sur le tas et en salle, mais après il fallait toujours rapporter quelque chose de concret. Plus l'animation de mon équipe, la dernière année, je me rappelle, tous les dimanche j'avais du boulot à la maison pour rédiger les réunions".*

Q. - C'est vous qui aviez demandé de faire ça ?

M. A1 - *Non, c'était d'office, tous les chefs d'équipe étaient impliqués. C'était marche ou crève. J'ai aimé, c'était passionnant, mais il y avait des limites à tout ça : quand on savait pertinemment que tout le potentiel humain que j'ai mis c'était en fin de compte pour réduire du personnel...*

Plus loin, expliquant pourquoi il se donne avec tant d'énergie à son travail actuel il emploiera les mêmes mots :

M. A1 - *J'ai créé de A à Z cette affaire. Ça me passionnait, c'est quelque chose qui allait me permettre de ne plus être stressé comme je l'ai été pendant des années. Du moment que j'ai pris cette décision tout est rentré dans l'ordre, j'étais de nouveau moi même, j'étais calme, je savais que j'avais un objectif. A A. on n'avait plus d'objectif, c'était un objectif de destruction, de démantèlement. Ça me convenait pas, moi, je voulais créer.*

La question n'est pas ici pour nous de chercher à savoir si l'appréciation de M. A1 était exacte (encore que, dans d'autres termes les responsables de l'entreprise aient eux aussi parlé de rupture, de casser un mode de fonctionnement). Nous constatons seulement, que, divergence profonde ou malentendu, c'est sur ce point que le compromis longtemps maintenu achoppe avec des conséquences diverses selon les individus : démotivation, investissement dans des activités extérieures et attitude contestatrice pour M. C3, ou au contraire malaise et anxiété pour M. A1.

La maîtrise de son travail

En contradiction apparemment totale avec M. A1, les personnes de B qui sont restées pour clôturer le dernier exercice de leur établissement, considèrent l'un et l'autre, cette période comme extrêmement privilégiée.

Dans ce cas, d'une part l'aspect négatif de la disparition d'une société s'efface devant l'objectif positif du transfert à effectuer mais, surtout, des conditions de travail particulières donnent aux intéressés une maîtrise de leur travail qu'ils n'ont jamais connue.

Mme B3 - *Il a fallu que toute notre paye on la redécortique à fond, qu'on l'analyse et tout pour la passer sur le système de A... Finalement ce qui m'a fait beaucoup évoluer, il n'y avait pas à laisser des choses en l'air, et du point de vue informatique aussi on était très impliqué, parce que comme ils avaient leur système, il fallait bien voir comment ça marche ; on a fait beaucoup de réunions on est allé à A pour la mise en place.*

M. B1 - *C'était intéressant de vivre la fin d'une société. J'ai acquis des choses professionnellement, j'ai acquis des choses en terme de responsabilité, parce qu'il ne s'agissait plus de travailler de telle heure à telle heure, mais quand on avait besoin de vous (...) c'était quand même assez difficile la fin de B, il y avait des gens qui étaient aigris, il y avait des ressentiments, donc j'ai appris à avoir des relations prudentes, à analyser les problèmes qu'ils pouvaient rencontrer, j'étais plus sensible aux problèmes des gens. J'étais certainement assez maladroit avant.*

La conjoncture exceptionnelle, qui rend cette période fructueuse, comprend donc en même temps une polarisation exigeante sur un objectif et un espace de liberté et d'initiative plus large qu'auparavant, les diminutions d'effectif ayant assoupli les relations hiérarchiques et la structuration organisationnelle. Responsable et indépendant, chacun développe alors le potentiel jusque là resté en friche et brusquement nécessaire (capacités relationnelles pour l'un, technicité pour l'autre), et s'investit à fond dans cette activité enrichissante.

Des exemples identiques peuvent être également trouvés, hors de situations de crise, simplement dans un interstice organisationnel. Mme A7 a occupé, nous l'avons vu, un premier emploi où elle était seule, sans autre relation que les quatre murs de son bureau, mais cependant à l'aise parce que *"je savais comment était construit le travail, comment ça devait cadrer"*. En revanche l'emploi suivant ne lui convient pas.

Mme A7 - *J'avais l'impression de ne pas être bien dans ma peau.*

Q. - C'est la nature du travail qui ne vous convenait pas ou c'était une formation qui vous manquait ?

Mme A7 - *Non, c'était la façon dont il était construit parce que le contrôle qualité c'est pratiquement moi-même qui ait monté ce poste, donc je le connaissais à fond, tandis que là, la gestion...*

Q. - Vous avez eu moins de difficulté à maîtriser un travail complètement nouveau (lors de la reconversion) que ce travail de gestion ?

Mme A7 - *J'avais l'impression qu'il y avait des éléments qui me manquaient. Là je n'ai eu aucun problème... Il faut dire qu'à nouveau, elle a "tout repris à zéro, tout remis en ordre, tout reclassé".*

Dans tous ces exemples, la possibilité d'avoir accès aux informations nécessaires pour comprendre et maîtriser le travail, la liberté de structurer son activité selon ses schémas personnels, sont les conditions qui permettent au travailleur de s'approprier un emploi, a priori ingrat ou difficile, et donc à la fois d'y être productif et d'en tirer de nouvelles compétences.

L'ambiance

A un moment où à un autre presque tous nos interlocuteurs ont fait référence à l'ambiance (bonne ou mauvaise) de travail. Ce terme, désespérément imprécis, désigne une réalité complexe et globale mais bien déterminée cependant : un environnement relationnel qualifiée

d'"humain", c'est-à-dire fondé sur la compréhension et le respect qui sont le propre des êtres humains par opposition aux machines.

La limite en ce domaine est franchie, lorsque la peur instaure entre collègues des rapports de "haine" et de "guerre", lorsque la hiérarchie se montre méprisante ou insensible à l'existence extra-professionnelle des individus. Si les "déclis" sont différents d'un individu à l'autre en fonction de sa sensibilité spécifique, les salariés ont des appréciations globales rigoureusement identiques pour qualifier cette ambiance, les phases de son évolution et surtout l'importance décisive qu'ils y accordent.

Le droit au changement

La même exigence, la même recherche, la même base de négociation court finalement dans tous les discours : avoir un travail qui permette *d'être soi-même*. Cette identité, nous venons de le montrer est à la fois précise et largement ouverte ; elle est également changeante et il est aussi insupportable de se voir imposer un emploi qu'on ne peut s'approprier, que de se voir refuser le droit de changer d'image.

Les femmes de C qui refusent de faire acte de candidature dans le cadre du plan d'égalité parce qu'elles veulent quelque chose de "plus adapté à la femme" que la mécanique, ou M. A1 qui rejette la fonction d'animateur de formation parce qu'elle ne correspond pas à sa conception de la maîtrise responsable de production illustrent bien le premier cas. Nous avons eu connaissance de mutations, voire même de promotions contraintes qui ont été fatales à leur bénéficiaire.

A l'opposé, la majorité des entretiens révèlent les difficultés éprouvées par les salariés pour se dégager de l'identité initiale sous laquelle ils ont été embauchés.

Mme B3 ne parvient pas, à B, à faire oublier son statut de mi-temps, alors même qu'elle a repris un horaire à 90 % (et travaille à 100 %). Il faudra l'année de clôture et une mobilité externe pour qu'elle s'en sorte. Elle commente :

"Lorsqu'on est employé longtemps, on n'est pas pris... je parle pas sur le plan travail parce que j'étais bien considérée sur le plan travail, mais sur le plan moral, on est un petit peu la petite employée, la petite qui ne vient pas beaucoup, vous comprenez..."

La dernière année j'ai côtoyé des gens différents, qui n'étaient plus de notre âge et qui venaient d'écoles différentes. Ma collègue avait fait Science Po. Déjà, on leur donne une image différente d'eux même, d'office ils sont les dirigeants, ils ne sont pas des subordonnés... Alors en arrivant ici, je me suis dit qu'il fallait que je perde cet esprit de subordonnée. C'est toujours plus facile de changer là où on vous connaît pas, que là où on vous connaît trop, parce que vous avez tout un passé qui vous environne".

M. C6, plus touché est aussi plus violent dans sa critique.

"Comme je n'avais pas le CAP, il m'abaissait par rapport aux autres, ça il y a beaucoup de cas comme ça, de jeunes qui ont pas de métier, ils essayent de faire quelque chose et puis ils sont

toujours écrasés par les autres... Il m'abaissait complètement, il croyait que j'étais bon à rien... Ils me connaissaient comme régleur sur presse : régleur sur presse chez eux, c'est rien".

Et il décrit l'impossibilité de se voir attribuer les travaux intéressants réservés aux P3, l'interdiction de s'approcher des machines les plus performantes pour s'initier progressivement auprès des collègues.

Dans les deux cas, un marquage indélébile bloque une évolution aussi bien en termes de classification que d'acquisition de connaissances nouvelles. Tout se passe comme si, la plage d'évolution, d'une personne à l'intérieur d'une entreprise était rigidement délimitée en fonction de sa zone d'insertion initiale : un OS peut devenir P1 mais pas P3, une employée à mi-temps ne peut obtenir de responsabilité, un détenteur de CAP peut être employé ou technicien supérieur mais difficilement passer cadre. Les diplômes servant, on l'a vu, à justifier ces barrières infranchissables.

2.3. La vitalité des compétences

Se reconnaître dans un travail que l'on maîtrise et sentir ouvertes des perspectives d'évolutions, peut être considéré comme un luxe superflu. Tout les exemples que nous venons de décrire montrent au contraire qu'un lien rigoureux existe entre ce plaisir au travail et l'accumulation des connaissances d'une part, l'acceptation des contraintes d'autre part.

Appropriation de l'emploi et accumulation des compétences

Sans reprendre tous les entretiens rappelons les plus significatifs. Pendant 10 ans M.A1 a accumulé expériences et connaissances ; il les a tellement assimilées qu'il est capable de les transférer avec efficacité dans une tout autre activité, et de les énumérer : *"la boulangerie c'est un peu le laboratoire, on travaille avec des températures, des mesures. J'ai des barèmes je regarde, tout ça, ça vient de A. Et puis le point de vue commercial contact avec le client, il y a beaucoup de A aussi là-dedans".*

Mais cette progression s'est brutalement arrêtée avec la restructuration : *"Il me manquait un bagage technique, j'aurais peut-être pu l'acquérir mais quand j'ai vu dans quel truc on était embarqué, ça me donnait pas du tout envie, j'avais pas le courage".*

M. A3 lui, n'a jamais pu s'approprier un travail de machiniste gardé par pure nécessité : il pense n'avoir rien appris à A et ne peut rien citer de transférable.

De la même façon Mme A7 décrit précisément les compétences acquises dans le poste qu'elle maîtrisait, mais dit n'avoir guère acquis dans le suivant, que la volonté de partir.

N'ayant fait, d'analyse précise ni des postes successifs, ni des compétences individuelles, nous ne pouvons nous fonder que sur les déclarations des personnes. Taire ou au contraire décrire une compétence, en énonçant à la fois les conditions dans laquelle elle a été apprise, et celles dans lesquelles elle peut être transférée est cependant, nous semble-t-il un critère significatif, non de l'existence d'une

potentialité mais d'une plus ou moins grande volonté et/ou capacité, à la mobiliser.

On voit en tous cas à travers ces exemples à quel point l'accumulation consciente des savoirs est liée à la possibilité de les intégrer dans une perspective personnelle, immédiate ou future, mais bien déterminée. A l'intérieur de ce cadre les apprentissages acquis dans l'emploi ou ceux qui découlent d'activités extra-professionnelles, ceux nés d'une formation ou ceux issus de l'expérience de travail elle-même sont indistinctement utilisés, sélectionnés et exprimés par les personnes. Ainsi à des questions sur les lieux et moyens de formation des compétences utilisées, les réponses sont très personnalisés.

Pour Mme B3 l'important c'est de savoir apprendre : *"Est-ce que vous croyez qu'il y a quelque chose que l'on apprenne et qui serve jamais ? Non ! Ce que je crois, c'est que j'avais jamais fait ça, mais ce qui sert, c'est de pouvoir apprendre quand même"* et l'on peut mettre cette disposition à l'apprentissage tous azimuts en rapport avec sa capacité d'investissement multiforme *"A 20 ans j'ai fait comme toutes les filles qui ont bien travaillé à l'école et qui ont envie d'avoir une bonne situation, et puis j'ai choisi de rester à la maison pour m'occuper de mes enfants, et j'ai aimé ça, et après je suis repartie travailler, et j'ai aimé ça. J'aime tout ce que je fais..."*.

M. B1 lui pense qu'il n'a rien utilisé de sa formation scolaire mais que l'esprit d'équipe acquis en faisant du rugby lui a servi pour s'intégrer dans le travail en 3 x 8, ce qui est corrélé à une orientation scolaire difficile (*Je n'étais pas vraiment intéressé par l'entrée dans les études*) et un investissement sportif intense.

M.C1 qui a obtenu un BP et un diplôme de niveau BTS en formation continue cite, la formation comme source de connaissance et continue à prendre des cours à la Chambre de Commerce. M. C6 au contraire, qui dit lui même que les études *"ça ne me plaisait pas"* omet de mentionner une formation de 3 mois en mécanique, mais décrit minutieusement les étapes de son apprentissage de fraiseur, sur le tas, et s'étonne de la facilité avec laquelle elle s'initie à la commande numérique.

Positivement ou négativement, le contexte, l'intégration dans un projet, la confiance de l'intéressé et de l'entourage, déterminent les acquisitions immédiates. Ils conditionnent également l'avenir, chacun tendant à reproduire les processus d'apprentissage qui lui sont familiers et qui lui ont antérieurement réussi.

'Appropriation du travail et acceptation des contraintes

La corrélation entre capacité à assumer les conditions matérielles de travail et investissement personnel dans l'activité est encore beaucoup plus poussée.

Ainsi M. A1, abandonne son travail de boulanger salarié en raison d'une allergie à la farine, mais après l'expérience de A, dans une perspective de création personnelle et pour échapper à un emploi qui ne convient plus, il reprend la boulange, malgré son allergie, en acceptant la contrainte du port du masque de protection.

Qu'il s'agisse des créateurs, des reconvertis, des femmes du PEP de C, tous nos interlocuteurs finissent par accepter, pour avoir une activité

professionnelle où ils puissent être eux-même, une intensification de leur travail, une dégradation de leurs horaires et de leurs conditions de travail. Sans doute certains étaient-ils déjà soumis à des contraintes pénibles (3 x 8) et découvrent-ils a posteriori le bénéfice, qu'ils retirent en y échappant, mais telle n'était pas la raison de leur départ. De même, qu'ils soient volontaires ou contraints, les reclassements ne se font pas, d'abord, selon une logique d'allègement du travail ou d'amélioration des rémunérations.

Cela ne veut pas dire que ces aspects soient négligeables et encore moins que cette aggravation de l'exploitation, souvent transformée en auto-exploitation, soit inconsciente. Certains comme M. C3, analysent fort lucidement la politique des entreprises, qui par le biais de l'essaimage et du recours à la sous-traitance, obtiennent finalement un service identique (voire meilleur) à coûts moindres, en jouant sur l'intensification du travail chez les petits entrepreneurs. S'il affirme qu'il n'y a pas d'autre moyen de s'en sortir, il n'est en rien dupe de cette évolution. Il ne s'agit on le voit pas d'une question idéologique mais d'une exigence de survie individuelle. Les nombreux cas d'anciens responsables syndicaux devenus créateurs, qui nous ont été cités, confirment d'ailleurs cette interprétation.

Loin de nous l'idée de mettre en doute l'affirmation unanime des intéressés signalant qu'ils supportent mieux les horaires épuisants que le désintérêt de l'usine. Reste que ce fait pose deux séries de questions :

- Est-il durablement acceptable de laisser les grandes entreprises tourner ainsi indirectement les réglementations protectrices ? Quelles risquent d'être, si ces pratiques se généralisent, les conséquences à long terme de ces régressions sociales dans les domaines de la santé-sécurité, mais aussi au niveau économique ou pour les équilibres domestiques ? Sans exagérer un phénomène qui n'est ni totalement nouveau, ni d'une ampleur considérable, il y a là des interrogations qu'on ne peut ignorer.
- C'est surtout la subordination de tous les autres aspects à la recherche de cette satisfaction dans le travail, qui pose en elle-même question ? On constate que cette priorité touche toutes les catégories, indépendamment des niveaux de qualification et de revenu. Elle est d'autant plus surprenante, que les mêmes personnes justifient souvent leurs mobilités antérieures par des motifs financiers. Comment donc expliquer cette évolution ? Est-ce une question d'âge, d'expérience, de seuil de revenu, de conjoncture économique-sociale ?

N'ayant pas posé directement une question qui ne nous est apparue qu'ensuite, nous ne disposons pas de réponse explicite des intéressés. Il nous semble, et c'est l'hypothèse que nous allons explorer pour finir, que les politiques actuelles de gestion des ressources humaines mettent certains salariés dans des situations perturbantes, qui, plus que par le passé, atteignent leurs équilibres personnels fondamentaux. Parce que, volontairement ou par obligation, ils se sont, mobilisés, contre cette agression, les reconvertis nous donnent une image grossissante de problèmes, peut être partagés, mais moins extériorisés par d'autres.

3. DÉFENDRE SA VITALITÉ PROFESSIONNELLE

Les multiples réflexions et discours sur le thème du développement des ressources humaines, risquent de faire oublier que pour nombre de salariés la préoccupation quotidienne reste de conserver l'intégrité physique de leur force de travail. Mais la vitalité professionnelle suppose aussi le maintien de l'autonomie et l'acquisition d'une maturité qui permette les ruptures.

3.1. Résister aux agressions

Les éléments recueillis dans notre étude s'inscrivent totalement dans le résultat d'enquêtes telles que celles du Ministère du Travail sur l'évolution des conditions de travail (15). Les améliorations sont dans ce domaine moins évidentes qu'on ne le sous entend parfois.

Nous avons vu dans la première partie, l'importance des mises en invalidité réalisées chez A, en annexe au plan social. De l'avis même des responsables, il faut également compter un nombre important de personnes qui, sans pouvoir relever d'une telle procédure, ont cependant été a priori maintenue hors du plan social, parce qu'il aurait été impossible de les reclasser compte tenu de leur état : *"Il faut savoir que la brasserie génère ses propres contre indications médicales : autrefois, il portaient les caisses à la main, il y a donc des problèmes de dos, il y a des problèmes de bruit, on a quand même 90 db, il y a des problèmes d'inadaptation aux travaux de précision, des contre indications de sécurité pour des problèmes d'alcoolisme. Il y a des gars qui sont quand même passablement imbibés pour toutes sortes de raisons. Nous on produit de la bière, on a une responsabilité à cause du produit. Il y a des gars qui ne peuvent plus faire de travail de force, de travail de nuit. On a listé tout ça, on n'a pas voulu toucher à ces gars là"*.

Dans une entreprise particulièrement sociale, et qui s'était interdit les licenciements secs, ces personnes dont l'intégrité physique avait été directement ou indirectement attaquée par leur activité professionnelle, ont été protégées. Mais dans d'autres cas, soit par obligation soit par irresponsabilité, elles auraient été licenciées, et le plus souvent sans que le caractère professionnel de leur handicap soit reconnu, et donc spécifiquement pris en charge. L'alcoolisme pour les hommes, l'anxiété/dépression pour les femmes sont d'ailleurs les exemples types de ces maladies professionnelles méconnues, aussi handicapantes pour les évolutions internes que pour les reconversions et dont les entreprises se dégagent généralement en faisant supporter la charge par les individus eux-mêmes ou par les services sociaux.

Certains départs "volontaires" peuvent, nous semble-t-il masquer de telles situations de dégradation physique. Pour les 40 femmes de plus de 50 ans qui quittent l'entreprise à l'occasion du plan social après avoir déjà parfois dû réduire leur activité à un mi-temps, il n'est pas question d'une reconversion, mais d'une sortie prématurée du marché du travail. Ce que le responsable social de l'établissement nomme pudiquement des *"performances réduites"* correspond à l'usure, physique et nerveuse résultant de 35 ans d'un travail parcellisé sous contrainte de temps. Un

(15) Enquêtes statistiques régulières dont les résultats sont commentés dans la revue Dossiers statistiques du Travail et de l'Emploi voir en particulier le n° 20 (Avril 1986).

tel choix, effectué par un aussi grand nombre de femmes, constitue une lourde mise en cause des conditions de travail de ces catégories et suggère les difficultés que rencontrent ces personnes lorsqu'elles sont contraintes de retrouver un emploi.

Il n'est sans doute pas nécessaire de revenir sur la nature de ces atteintes à la santé des travailleuses que de nombreuses études ergonomiques ou de psychopathologie ont analysées en détail, mais nous voulons cependant insister sur le fait, que ces travaux n'entraînent concrètement aucune reconnaissance ni prise en charge spécifique pour les intéressées, que les organisations du travail qui engendrent de tels maux persistent plus que ne le laissent croire les discours sur "la fin des OS", enfin qu'aucune pénalisation (analogue par exemple à celle qui vaut pour les accidents de travail) n'incite les entreprises à les réduire.

Les formes de contraintes mettant en danger la santé et donc le potentiel des salariés sont multiples. Nous ne tenterons pas d'en dresser une liste exhaustive, mais relèverons seulement celle qui nous a été la plus souvent citée, dont les ravages sont bien connus et qui cependant se développe : le travail en équipes, les horaires décalés. Sans juger des exigences qui rendent ce type d'organisation inévitable, il faut dire à quel point ces conditions de travail d'ailleurs diversement ressenties, sont toujours pénalisantes.

M. A6 - Les 3 x 8 et le rythme de nuit m'ont posé énormément de problèmes d'adaptation, surtout tenir le coup, bosser la nuit ; quelques problèmes de santé aussi, d'estomac. Et puis comme ma femme travaillait toute la journée c'était pas évident, au départ on se voyait plus tellement. Pendant 6 mois j'ai eu du mal à trouver le rythme.

Mme A3 - Il aime être à la maison le soir : il était malade quand il devait faire l'après-midi.

M. A3 - J'ai horreur de... j'aimais pas la nuit mais je préférais encore plutôt que l'après-midi.

Le rôle de frein à la mobilité que joue l'indemnisation du travail de nuit est bien réel (c'est une des causes, sans doute, du nombre des AP devenus créateurs par impossibilité de retour à un travail salarié moins rémunéré), mais il ne doit pas être exagéré tant est grande la souffrance ressentie par les opérateurs : "sortir des 3 x 8", retrouver le plaisir et l'équilibre des relations familiales était, pour tous nos interlocuteurs, une aspiration trop forte pour ne pas faire accepter la perte des primes.

La situation, pénible en temps normal, devient absolument catastrophique lorsque s'ajoutent des perturbations dues aux restructurations ou à des défauts de planification.

M. A5 - Il y avait aussi cette atmosphère de stress ; des fois on se demandait : est-ce que je dois travailler aujourd'hui ou est-ce mon jour de repos, ou est-ce la nuit : c'était la panique complète... j'étais tellement déboussolé que je ne savais plus où j'en étais, si je devais travailler ou dormir".

La diminution des temps de travail, ramené à 35 heures chez A, est certes une compensation appréciable, mais une absolue régularité et prévisibilité du rythme et des alternances semble rigoureusement indispensable pour supporter les horaires de nuit : elle seule permet en effet de limiter les perturbations du sommeil, comme celles de la vie relationnelle, familiale et sociale.

3.2. Maintenir son autonomie

Défendre sa qualification

Le maintien de l'intégrité professionnelle n'est évidemment pas moins nécessaire que celui de l'intégrité physique. Dans les deux cas, la *bonne santé* ne peut se réduire à la seule absence de maladie, mais doit inclure une notion positive de développement. Alors que la recherche d'un développement professionnel est souvent attribuée aux seuls cadres et techniciens supérieurs, nos entretiens montrent à quel point cette préoccupation est partagée par toutes les catégories.

Le désir de progresser dans son activité professionnelle, aux deux sens du terme, c'est-à-dire à la fois d'acquérir des connaissances nouvelles et d'obtenir une marge d'initiative et de responsabilité supérieures est certes vécu et exprimé différemment par une OS et par un employé assimilé cadre, mais il se retrouve dans tous les cas.

- Une femme OS de C rêve : *"j'aimerais être responsable d'une machine, pas commander, mais avoir quelque chose à moi, que ce soit moi qui intervienne, faire des relevés de qualité"* et se désole parce que *"s'il y a quelque chose qui ne va pas et que je sais, j'essaye mais les régleurs ne nous laissent pas faire"*.
- Les professionnels de C sont conscients de la déqualification relative que leur fait subir l'absence de machines à commandes numériques. Continuer à progresser dans leur métier est le premier motif du départ de C. pour MM. C5 et C6, et un élément essentiel de l'appréciation positive que les autres portent sur leur reconversion.

M. C6 - *Ils ont une commande numérique, une petite à fil. J'aurais bien voulu travailler dessus. J'ai essayé avec les gars, comme ça. Il m'a dit tu veux voir avec moi, viens je vais te faire voir. Dès que je suis arrivé là-bas, il y a un mec qui est arrivé sur moi "fous le camp à ta place !". Ça leur plaisait pas qu'on rôde autour de la machine.*

M. C5 - *A C. on travaillait sur plan, le boulot était mâché, on n'avait plus qu'à exécuter. Alors que maintenant il faut participer d'un bout à l'autre, parfois on a les études d'outil qu'on n'avait pas avant.*

M. C7 - *Ce qu'il y a, à C., on travaillait sur une machine, le reste... on finissait la pièce, on la passait à l'ajusteur.*

Quant aux techniciens ou employés ils décrivent eux aussi leur lutte pour plus de qualification.

M. A6 - J'avais envie de bouger parce que quand j'ai pris en charge la gestion du personnel, le domaine d'action qu'on avait était très ample. Avec les années, ce domaine s'est de plus en plus restreint, on est devenu de plus en plus gratte-papier au niveau de l'ordinateur. On n'avait plus de travail valorisant annexe à notre charge quotidienne. Avant on nous donnait des études, quand il y avait un problème on essayait de le solutionner et avec le temps, avec la structure qui s'est mise en place : un responsable, un autre responsable, un responsable direct, les boulots importants partaient toujours vers les responsables.

Partout s'expriment les mêmes désirs, les mêmes tentatives infructueuses, les mêmes reproches à l'égard de la hiérarchie répressive ou accapareuse. La formation elle-même fait l'objet d'une demande forte, y compris des catégories les moins scolarisées, montrant que le soi-disant refus de formation par les bas niveaux de classification est un malentendu aussi courant que regrettable. En fait ce n'est pas l'apprentissage, ni même l'apprentissage formalisé qui est décrié, mais seulement la formation scolaire, inappropriable et dévalorisante dont ils gardent le souvenir. On constate ainsi une distinction très nette entre les salariés qui ont une expérience antérieure de formation efficace et qui sont des demandeurs explicites de stages et autres formules connues de formation professionnelle, et les salariés qui, dépourvus de cet acquis, ne peuvent formuler que des aspirations plus ambiguës à des apprentissages sur le tas, entre collègues etc... Mais ce qu'il est important de montrer, c'est que cette situation est éminemment réversible. Ainsi MM. C6 et C7 qui affichent un désintérêt total pour les actions de formation continue qu'ils n'ont pas eues, jugent intéressants les stages effectués chez le constructeur d'une machine qui va être acquise par leur nouvelle entreprise et sont prêts à recommencer. Ainsi, surtout, les ouvrières de C, pourtant toujours astreintes à un travail sur convoyeur, se passionnent pour une formation de quelques jours mise en place récemment dans les ateliers.

Non seulement elles la réclament, mais elles expriment précisément leurs besoins : visiter les autres secteurs pour connaître l'ensemble du processus, comprendre le fonctionnement des machines. Si, obtenir un autre poste reste leur objectif prioritaire, elles savent cependant dire quel bénéfice elles retirent d'une formation, pour le travail sur chaîne lui-même :

- "Je ne vois plus le travail de la même façon, je suis moins tendue, je pense moins au rendement. Le fait de comprendre, de connaître les conséquences des défauts... On ne réagit pas pareil si on se fait engueuler. Sur chaîne quand on voit le chef arriver on a peur. Le PEC permet de suivre les discussions des chefs et des régleurs entre eux, de poser des questions. On a autre chose à penser que le rendement".

Là est peut être le problème : les ouvrières souhaitent penser à autre chose qu'au rendement mais, malgré les discours sur la qualité, l'entreprise le veut-elle réellement ?

Se situer dans les contradictions nouvelles

Le travail parcellaire, le travail d'exécution ne sont pas des phénomènes nouveaux. Ce qui l'est plus, c'est la contradiction dans laquelle doivent se situer actuellement les salariés, et surtout les catégories dont la qualification est peu reconnue, entre des politiques d'évaluation et de sélection qui valorisent l'autonomie, la prise d'initiative et de responsabilité, et des pratiques qui ne les autorisent pas : incohérences entre discours et décisions, conflits plus ou moins larvés entre niveaux hiérarchiques, contradictions non maîtrisées entre catégories professionnelles, opposition entre les modernisations techniques et la stagnation voire la régression des modes d'organisation du travail. Tous ces éléments sont connus des chercheurs, mais ils sont analysés avec autant de lucidité par les salariés, de la femme OS au technicien.

L'incohérence constatée du système, rend difficile pour les travailleurs la définition et l'adaptation d'une stratégie personnelle efficace : certains se raccrochent aux recettes antérieures ou aux quelques ancrages inchangés (présentisme, acceptation d'horaires décalés ou de la polyvalence), d'autres se réfugient dans l'attentisme, d'autres ne peuvent supporter et abandonnent les grosses entreprises pour des unités de travail plus petites où *"on se sent plus près"* de la hiérarchie, d'autres sans doute les plus solides, essayent de jouer le jeu et n'hésitent pas à tricher pour s'en sortir, de façons d'ailleurs diverses selon les catégories.

M. B1, le jeune technicien qui monte, n'hésiterait pas, nous l'avons vu, à prétendre détenir un diplôme qu'il n'aurait pas obtenu. Au contraire Mme B3, suit une formation en informatique sur son temps de loisir et sans le dire à sa hiérarchie, pour conserver son droit à l'erreur et sa possibilité de demander des conseils.

La diversité des stratégies n'est pas en soi un problème, le mensonge, synonyme de recul et d'une certaine part de liberté individuelle non plus. Mais de telles distorsions risquent d'aboutir à des erreurs, préjudiciables à plus ou moins long terme, dans l'évaluation des potentiels et donc dans la gestion des mobilités internes et externes.

Résister à l'unanimisme

Nouvelle également et peut-être encore plus traumatisante, est l'exigence d'adhésion totale des salariés au projet et aux objectifs de l'entreprise. Si la coordination des efforts dans un but commun se réalise spontanément mais de façon limitée dans les petites entreprises artisanales, dans les grandes entreprises, cette mobilisation commune est d'autant plus totalitaire qu'elle est difficile. Pression idéologique autour du projet d'entreprise, diffusion omniprésente des valeurs de la société, exigence d'intégration par tous des mots d'ordre et objectifs du moment, organisation du travail instaurant un contrôle mutuel intéressé des travailleurs, tous ces éléments, bien connus des nouvelles politiques de motivation, restreignent, c'est le moins qu'on puisse en dire, considérablement les espaces de liberté individuels. Or les salariés - encore une fois surtout les catégories les plus basses - n'épousent jamais totalement des impératifs, souvent plus commerciaux et financiers que productifs, qui sont fort éloignés de leur culture. D'où, les discours, passionnés de nos interlocuteurs sur l'incompréhensible volonté de destruction qu'ils attribuent à la direction de leur entreprise. D'où surtout le sentiment d'être atteint dans son intégrité personnelle lorsque des procédures de travail rigides et précises et une pression politique se

conjuguent pour supprimer toute zone d'indépendance, clandestine ou autorisée. Aucune échappatoire interne n'est accessible, et le syndicalisme en crise ne constitue plus guère un pôle d'attraction pour la contestation.

Dans cette situation, il semble que les plus fragiles (les femmes de C. usées par le travail et qui perdent avec ces nouvelles pratiques leurs derniers moyens de défense) et les plus dynamiques, préfèrent chercher des solutions extérieures. L'entreprise conserve alors ceux qui, par conviction ou obligation, acceptent de se conformer au système. Cela explique les commentaires enthousiastes des responsables sur les effets curatifs des restructurations.

Les conséquences prévisibles de ces politiques renforcent l'orientation que nous avons déjà décelée au niveau des critères d'embauche :

- d'une part, les grandes entreprises sont en train d'aboutir à une standardisation de leurs salariés, ce qui signifie sans doute perte de richesse et difficultés de gestion accrues de personnels aux aspirations et compétences identiques ;
- d'autre part, une dualité croissante risque de s'instaurer entre les grandes entreprises et les petites et très petites entreprises servant de refuge à tous ceux qui ne peuvent, ou ne veulent, se plier à des exigences de ce type. Si l'équilibre quantitatif n'est pas réalisé (ce qui est le cas) on ne peut qu'assister à la relégation du chômage des non "jeunes hommes diplômés et ambitieux".
- enfin, à l'exception encore une fois de cette catégorie hautement valorisée, de telles politiques de conformité sont peu favorables aux mobilités internes ou externes.

Autonomie et mobilité

Nous n'avons jamais, dans aucune catégorie, rencontré de personnes qui refusent ou même ne souhaitent pas s'investir dans leur activité professionnelle (à l'exception de M. A3, mais c'est parce que sa véritable activité professionnelle a toujours été ailleurs). Nous n'avons rencontré que des gens regrettant l'étroitesse de l'espace qui leur était laissé pour "s'exprimer", pour intervenir, pour comprendre, selon leur propre structuration physique et mentale. Or tous les exemples montrent que la mobilité est d'autant plus facile qu'elle s'appuie sur une compréhension large des schémas de fonctionnement techniques ou organisationnels, sur une expérimentation de la capacité personnelle à maîtriser un travail.

Nous avons vu que Mme A7 avait transféré son expérience d'organisation d'un poste de travail du contrôle qualité au secrétariat de mairie, que M. A1 rationalisait son laboratoire de boulange comme il avait amélioré la productivité de son équipe de conditionnement, que MM. C1 et C2 avaient utilisé l'un son expérience de gestion, l'autre ses contacts avec la sous-traitance pour réaliser leur reconversion. Au contraire MM. C3, C4, C5 ont dû se lancer dans de nombreuses activités inconnues avec tous les risques d'échec que cela comporte parce que C ne leur avait laissé aucun accès à ce type de fonctions.

Disposer d'une zone d'autonomie suffisante, c'est-à-dire à la fois d'une ouverture vers des domaines annexes à sa propre activité et d'une liberté d'expérimentation avec droit reconnu à l'erreur, constitue un élément

indispensable pour acquérir les compétences nécessaires à une mobilité mais aussi et peut être surtout pour tester ses désirs et ses capacités. C'est nous semble-t-il à ce niveau que l'on doit chercher la source des projets individuels : la liberté ou l'impossibilité de soumettre ses aspirations à l'épreuve de l'expérimentation au moins partielle, pourrait être une des clefs de la discrimination entre les salariés capables de construire un projet réaliste et ceux qui n'en ont pas les moyens.

Le succès des reconversions que nous avons observées autant que les discours nuancés que nous ont été tenus incitent à éviter tout jugement manichéen : quelles que soient leurs critiques et les motifs qui les ont amenés à quitter une situation qu'ils ne supportaient plus, la majorité des reconvertis affirment aussi avoir beaucoup appris dans leur entreprise de départ. Notre but n'est en tout état de cause pas de condamner des politiques, mais de montrer une évolution des apports et des écueils : au paternalisme d'antan, qui limitait l'indépendance morale et matérielle des salariés mais laissait subsister des zones d'organisation collective et d'initiative individuelle incontrôlées, se substitue une mobilisation volontariste favorisant la qualification technique et l'élargissement des connaissances, mais limitant les progressions individuelles par une répression accrue de toutes les formes d'altérité dans le travail.

Dans leur travail sur les groupes d'expression, Annie Bordeix et Danièle Linhart posent une question similaire en opposant les "participations paradoxales" anciennes, clandestines, sources de transgression et de réappropriation, aux "participations formelles" cherchant à instaurer une transparence dans une logique de normalisation.

Sans entretenir d'illusion sur l'importance de ces zones d'autonomie, sans dénier non plus toute valeur aux formes diverses de participation des salariés (16), nous serions tentés de conclure, de façon un peu provocante, par un hymne à la gloire du travail au noir et de la perruque, travaux autonomes s'il en est, auxquels tant de reclassés doivent indirectement leur succès.

3.3. Maîtriser les ruptures

Si la réussite des reconversions est liée à l'autonomie et à la maturité professionnelles qu'on pu acquérir antérieurement les intéressés, elle dépend également des modalités de la rupture. Plus précisément nous voudrions insister sur l'importance de la dédramatisation de la rupture.

Préparer les ruptures

M. A2 - Quand je suis rentré à A, on avait l'impression de devenir fonctionnaire, on disait A à la pointe du progrès social. Ce qui était vrai : tu verras, pas de problème jusqu'à la retraite. Je le dis honnêtement, quand je suis rentré à A., c'était avec une certaine fierté. Ça vous prenait quelque part de travailler dans cette entreprise. Sentimentalement ça a été dur. Disons le fait de partir a été dur parce qu'il a d'abord fallu, dans mon esprit assimiler le fait qu'une entreprise telle que A ait pu en arriver à ce stade là, c'est-

(16) Pour une appréciation plus positive des structures participatives on se reportera aux travaux de Jacques Gautrat sur le sujet.

à-dire avoir une image de marque qui se dégrade, avoir une ambiance qui se soit tellement dégradée et en arriver au point où les gens vont au boulot en se disant, je suis obligé de venir mais si je pouvais je taillerais la route... Je sais qu'en 76, l'année de la sécheresse, je travaillais encore sur les groupes, on avait travaillé le samedi, le dimanche, les jours fériés et on y allait, je ne dirais pas avec plaisir mais ça ne nous dérangeait pas. Alors que maintenant... Il y a peut-être des trucs politiques, j'en sais rien, mais moi ce que j'ai ressenti c'est ça : c'est pas possible qu'on puisse en arriver à ce point... Ce qui a changé radicalement, c'est la façon de considérer le personnel, vous êtes devenu le matricule un tel qu'on peut balader à gauche et à droite.

Le plan social de A, nous l'avons vu, a pourtant été annoncé avec un rare souci d'information. Si ces précautions ne sont certes pas inutiles ou superflues, elles ne peuvent résoudre un problème beaucoup plus large. Parce que les échanges entre A et ses salariés débordaient de beaucoup les termes juridiques d'un simple contrat de travail, la rupture signifie bien autre chose qu'un risque de perte d'emploi. Tous les éléments du problème sont contenus dans la longue citation précédente.

L'attachement affectif du salarié à l'entreprise comporte admiration, reconnaissance, dévouement, mais aussi une grande personnalisation des rapports et une sorte de possessivité. Le titre de "A... bourgeois" sous lequel les salariés de A se désignent et sont désignés dans la région est hautement significatif de ce sentiment d'appartenance à une communauté choisie : entrer à A c'était un peu rentrer dans un groupe politique, dans un ordre religieux.

On comprend que l'entreprise ait pendant des années (voire des siècles) cultivé cet équilibre, car s'il exigeait d'elle un progressisme social sans faille, il lui permettait de compter en retour sur une confiance et une disponibilité générale. Mais la rupture d'un tel rapport ne pouvait être que passionnelle. Stupeur, incompréhension, sentiment d'avoir été trompé moins par son entreprise que par un tiers (le groupe), déception qui se tourne en agressivité : tous ces ingrédients du divorce difficile sont présents dans la majorité des entretiens, et d'autant plus que l'investissement personnel avait-été plus intense (M. A3 et Mme A7 sont évidemment moins amers que MM. A1 ou A6). Notons bien, que ce ne sont pas les réductions d'effectif, généralement considérées comme justifiées, qui sont remises en cause, mais la transformation concomitante de l'ambiance et des relations internes, le changement de politique sociale. Le choc explicitement voulu par la direction a été perçu, sans aucun doute, mais on peut se demander si le message qui a été reçu, correspond à celui que les responsables désiraient envoyer...

Quoiqu'il en soit, l'expérience de A. montre à quel point de tels rapports affectifs et globalisants sont difficiles à gérer. Au-delà du problème de l'assistantat et des différences locales de niveau de salaires, qui sont certes réels, l'entreprise semble avoir entretenu une forme d'immaturité des salariés peu susceptible de favoriser les mobilités et les ruptures inévitables. Si les personnes qui ont réussi leur reconversion gardent une cicatrice perceptible mais limitée, d'autres ont été plus grièvement atteintes. Perte de confiance, désespoir, impuissance à analyser lucidement une situation nouvelle peuvent aussi bien inciter les salariés à s'aggriper anxieusement à leur emploi, qu'à fuir éperdument une angoisse insupportable ou à tenter en vain de retrouver un idéal perdu ; dans tous les cas leur potentiel professionnel est rendu indisponible, sans parler de leur équilibre général également perturbé. Il

est clair que dans ces conditions les chances de reconversion de ceux qui partent sont réduites, mais les capacités de ceux qui restent dans l'entreprise n'en sont peut-être pas moins entamées.

Rien de tel chez C. : les liens des ouilleurs avec leur entreprise étaient largement salariaux. Si l'ancienneté était cependant grande c'est, cette fois, en raison de la situation locale de l'emploi.

Une telle contrainte restreint sans doute les mobilités spontanées, que tous nos interlocuteurs s'accordent à juger favorables à l'amélioration des qualifications individuelles. Elle n'en laisse pas moins une possibilité de recul, et de projection hors de l'entreprise qui favorise les reconversions dès qu'une occasion se présente : bien que les avantages offerts n'aient pas été exceptionnels, le nombre des candidats au départ a dépassé les prévisions.

Plaider contre les politiques sociales n'est évidemment pas notre intention, ne serait-ce que parce qu'elles ont souvent bien d'autres avantages en termes de qualification ; mais il nous semble important d'une part de mettre en lumière les risques spécifiques de politiques fondées sur la mise en état de dépendance professionnelle des salariés et d'autre part d'insister sur les dangers de toute rupture unilatérale, brusque et volontariste dans l'histoire d'une entreprise. Les nouvelles équipes de gestionnaires du personnel peuvent parfois prendre ainsi des allures d'apprentis sorciers, déclenchant bien au-delà de leurs intentions des réactions individuelles et collectives disproportionnées. Nous retrouvons à l'usage cette fois des directions, l'exigence de durée de maturation signalée auparavant à propos des reconvertis.

"Les salariés malades des restructurations" (17)

Sous ce titre évocateur, Alain Lebaube rapportait le cri d'alarme de médecins du travail : partout ils observent un accroissement des dépressions nerveuses, des troubles somatiques et un développement de l'anxiété qui entraîne jusqu'à des suicides ou des évasions dans l'alcoolisme ; ils mettent en cause les nouvelles méthodes de gestion du personnel par le "stress permanent" qui broient les individus et laissent à la Sécurité Sociale la charge financière de ces dégâts.

Nos propres enquêtes confirment amplement ces sombres diagnostics. Le fait est d'autant plus remarquable que, rappelons le, nous étions en présence de plans sociaux exceptionnels et de personnes ayant réussi leur reconversion donc a priori moins perturbées que d'autres. En fait, ce qu'ils dénoncent, ce ne sont pas les licenciements ou le plan social, mais bien la restructuration qui les a précédés et dont ils ont réussi à se libérer grâce à leur reconversion.

M. AG - Pour moi l'époque entre 86 et 88 c'était très noir, dans le brouillard. Moi je me trouvais comme un nul dans une entreprise et puis il y avait toutes ces réunions comme quoi on est mal situé en France, que l'hectolitre de bière revient je ne sais pas combien plus cher qu'ailleurs, tout un baratin pour nous prouver qu'on est en superflu, on a influencé les gens, presque au dégoût... Actuellement c'est toujours la même politique, même ça s'est empiré de jour en

jour : on les bourre de formation mais ils ne savent pas où ils en sont !

M. AX - Dans certains cas on a mis des gens dans un poste en sachant pertinemment qu'ils ne pourraient pas tenir ce poste, pour les décourager... Faut pas rêver, quand on vous bazarde de formation en formation, il y a un moment où l'individu craque, on ne joue pas avec les nerfs des gens.

M. AY - Quand j'ai des discussions avec des gens de A, ils acceptent le fait qu'il y ait un plan social, mais ce qu'ils ne comprennent pas c'est les décisions prises, la façon de le faire et de laisser couler le navire... Les relations avec les collègues et la hiérarchie se sont tendues. La hiérarchie est devenue dure, les gens ressentent le fait qu'ils sont exploitables à fond.

M. AZ - Il y avait une ambiance très difficile à vivre, ambiance entre collègues à celui qui arrivera le mieux, tout le monde s'est mis sur la défensive et à partir de là, la peur s'est instaurée... Avec cette restructuration on a bien compris que sans bagage on ne voulait plus de nous. Je me suis dit : ce n'est plus la peine, il n'y aura plus d'évolution possible.

Les échos de C., moins précis sont dans le même style. Aux restructurations par des mutations d'effectifs qui déstabilisent les collectifs de travail, s'ajoutent les mobilités hiérarchiques qui donnent le sentiment d'être géré par des inconnus incompetents, puis la peur et les conflits qui en résultent. Mais le plus grave est certainement la dévalorisation des individus, qui semble régulièrement accompagner ce genre de grandes manoeuvres. Qu'elle soit programmée "pour dégoûter les gens" comme le croient les intéressés ou involontaire, importe peu. Toujours est-il que les salariés se sentent l'objet de multiples mesures de dénigrement et de déstabilisation (sous la forme de blocages ou sous celle plus subtile et ravageuse de promotions-formations inadaptées à leurs capacités). Cette entreprise de découragement, nos interlocuteurs l'ont surmontée, à l'exception de ceux dont la reconversion est un échec, mais elle demeure sensible dans leur volonté de "prouver".

M. A1 - Et puis c'est aussi une preuve pour A, pour leur montrer : moi je me bats, je ferai tout pour montrer à A., à ces entreprises là, qu'il y a des éléments qui partent et qui peuvent voler de leurs propres ailes et entreprendre et à n'importe quel âge.

Mme A4 - Je suis contente de créer de moi-même, pour montrer qu'on peut arriver à quelque chose, même si on ne sait pas lire et écrire. Je suis fière d'arriver, de réussir malgré la cinquantaine.

M. C6 - Le gars qui a pas voulu me passer P3 il est venu voir l'atelier là. C'est tout juste s'il m'a dit bonjour... il m'abaissait complètement et puis il me voit travailler là-dessus (la MOCN), il doit se dire "putain, il est moins con que je croyais". Tant pis pour lui, tant mieux pour moi !

A travers cet acharnement à faire pour soi-même et pour les autres la preuve de sa valeur, on lit en négatif le mépris, le dénigrement qui les a touché aux points les plus sensibles : l'âge, le courage, l'instruction, l'intelligence. Peut-être ce besoin de justification donne-t-il à certain une énergie renouvelée, mais concevoir la reconversion comme un défi à relever risque fort, comme c'est le cas pour les créateurs malheureux, de conduire à des échecs. Plus généralement, mettre en état de dévalorisation de soi des salariés qui vont devoir affronter des mutations profondes, internes ou externes à l'entreprise, ne semble guère judicieux. Ils auraient plus qu'à tout autre moment besoin d'être "regonflés". Ce que font d'ailleurs immédiatement les cabinets dont placement.

La difficulté des directions d'entreprise à publier d'éventuelles erreurs de gestion, ou plus simplement l'absence de transparence sur les motifs réels de telle ou telle décision, aboutissent à justifier les restructurations avant tout par une rentabilité trop faible. Ce terme est aussitôt et unilatéralement traduit par productivité insuffisante d'un personnel déqualifié ou trop âgé. Outre que ces explications ont longtemps suscité des réponses inadéquates (formations tous azimuts et mesures de retraites anticipées), elles aboutissent surtout à donner aux restructurations une allure de rupture passionnelle où chacun des partenaires tente de décharger sa culpabilité en la faisant porter par l'autre.

L'exemple de B., et le récit déjà cité de Mme B3 montre que le divorce (restructuration) est plus difficile à assumer que le deuil (licenciement), plus objectivable dans les contraintes extérieures. Tous les responsables d'antenne emploi s'accordent à dire qu'une fermeture définitive est plus "facile" aussi bien vis-à-vis des intéressés que par rapport à l'extérieur (les recruteurs confirment qu'ils prennent plus de précautions pour embaucher des candidats victimes d'un licenciement partiel que ceux qui se présentent après un départ volontaire ou une fermeture définitive).

Le recours au volontariat constitue de ce point de vue une pratique ambiguë. Il a, certes, l'avantage de favoriser ceux qui ont déjà un projet et de ne pas contraindre au départ ceux qui n'en ont pas la possibilité à ce moment.

Mais il s'accompagne, à la différence des licenciements, de mesures d'incitation parfois très insécurisantes, ce qui aboutit d'une part à perturber ceux qui restent et d'autre part à susciter de faux volontaires. Ainsi l'exemple de M. A2 qui regrette d'être parti au lieu d'avoir demandé une mutation (qui ne lui a pas été proposée), ainsi surtout cette jeune femme technicienne maison qui, angoissée par la perspective d'avoir à affronter le dur parcours des entretiens d'embauche, décide finalement de se retirer du marché du travail et de s'occuper de ses enfants. La liberté de choix est bien formelle dans ces cas, mais les individus ont d'autant plus de mal à assumer leur décision qu'elle ne leur a, en apparence, pas été imposée.

4. CONCLUSION : L'ADAPTABILITÉ

Cette notion, comme celle de motivation, revient dans tous les discours, ceux des employeurs et ceux des salariés. Sans doute est-elle fondamentale, et à la fin de notre analyse il nous faut y revenir.

4.1. L'adaptabilité des salariés

L'adaptabilité d'un salarié, sa capacité à s'investir dans des activités diverses, à les maîtriser, à en assumer les contraintes et les exigences, est nous semble-t-il directement proportionnelle à ce que nous serions tentés d'appeler sa maturité professionnelle. Nous en avons décrit successivement les éléments essentiels.

Une identité assurée permettant de refuser des situations réellement en contradiction avec sa personnalité, mais aussi d'intégrer dans une perspective personnelle des activités intermédiaires ou de compromis.

Un projet personnel réaliste parce que confronté à la réalité, et une vitalité dynamique assise sur la confiance issue d'expériences antérieures réussies de mobilités et d'apprentissages. Une assurance personnelle permettant d'affronter les ruptures inévitables et les échecs individuels ou collectifs. Ces atouts personnels sont aussi importants pour accepter et réussir des mobilités internes que pour surmonter des reconversions externes. Faciliter leur acquisition n'est donc pas de la part des entreprises une philanthropie gratuite mais une politique de gestion immédiatement rentable.

Même si nous n'avons pas voulu aborder le terrain interdit (par nos propres limites) de la psychologie il est évident que maturité professionnelle et maturité personnelle ne sont pas étrangères. Sans vouloir inciter les responsables de gestion de personnel ou de reclassement à entrer dans l'intimité des individus, nous ne pouvons cependant que regretter le voile gêné qui recouvre souvent les problèmes personnels. S'il s'avère par exemple qu'aborder en même temps un divorce et une reconversion diminue considérablement les chances de succès, ou que certaines structures subjectives nécessitent une forme particulière de soutien ou au contraire de mise en garde, pourquoi ne pas en tenir compte avant qu'il soit trop tard.

A une époque où il semble normal aux entreprises de pratiquer à l'embauche des tests de personnalité divers pour se prémunir des risques qu'elles seraient susceptibles d'encourir en ce domaine, ne pourrait-on réciproquement, avec les garanties indispensables pour la liberté de l'intéressé, prévoir en cas de restructuration-licenciement des analyses similaires au bénéfice, cette fois, des intéressés ?

La polarisation excessive sur les aspects professionnels peut, de plus, aboutir à une sous-estimation importante des potentiels, en particulier pour les personnes considérées comme les moins qualifiées.

Tout ceux qui sont dévalorisés dans leur activité de travail soit parce qu'ils ne correspondent pas aux standards normalisés de la qualification, soit parce que l'entreprise n'a pas besoin de leurs compétences ou ne veut pas les rémunérer, ont tendance, nous l'avons vu, à chercher ailleurs une satisfaction indispensable (ou, ce qui revient au même, c'est parce qu'ils s'investissent d'abord dans une activité qu'ils ne cherchent pas en priorité une reconnaissance dans l'entreprise). Cela signifie que leur potentiel est vécu en termes non professionnels, mais pas du tout

qu'il est inexistant. Le plus souvent, d'ailleurs, ce potentiel caché est plus ou moins utilisé dans l'activité professionnelle (depuis la minutie et les compétences de bricolage jusqu'aux capacités d'organisation spatiotemporelle, en passant par les fameuses qualités relationnelles ou le sens de la responsabilité - toutes compétences acquises et développées dans les sphères domestiques et associatives autant que dans la vie professionnelle -), mais sa méconnaissance officielle le rend imperceptible aux intéressés eux-même. Le problème des requalifications internes ou externes est ainsi d'abord de faire émerger des acquis pour les développer et non de dénoncer des lacunes.

Comme pour le problème de l'âge, on peut souligner l'effet pervers des campagnes médiatiques sur les difficultés de réinsertion des "bas niveaux de qualification". En confondant une vérité statistique globale (les femmes, les OS et les plus âgés ont des durées de chômage plus longues) et une justification unilatérale (la dévalorisation des seules qualités limitées qui leur avaient antérieurement été reconnues, à la suite des évolutions technico-organisationnelles) on fragilise et on décourage les individus qui se voient confrontés à un déterminisme inéluctable et on renforce des pratiques et des critères de sélection qui semblent inattaquables puisqu'ils sont si répandus.

4.2. L'adaptabilité des individus dépend de celle des entreprises

Si certaines personnes et catégories transforment plus largement et rapidement que d'autres leurs potentialités initiales en capacités professionnelles effectivement mobilisées, c'est qu'elles bénéficient d'une convergence au moins partielle et momentanée de leur projet personnel et des objectifs officiels de l'entreprise. Or les politiques actuelles de ressources humaines se préoccupent beaucoup de faire adhérer les salariés aux objectifs de l'entreprise, ce dont personne ne nie l'efficacité, mais se soucient peu des exigences réciproques des individus. Plus exactement elles ne reconnaissent qu'une seule sorte de désirs, correspondant à un standard rigide et prédéterminé : en caricaturant à peine on pourrait dire que chaque individu, selon l'identité qui lui a été attribuée à l'embauche (son "matricule" disaient plusieurs de nos interlocuteurs), se voit reconnaître tel ou tel projet, défini par l'entreprise tant en ce qui concerne sa nature que son ampleur. Cette méconnaissance des variabilités inter-individuelles et intra-individuelles (dans le temps) aboutit ainsi à enfermer les salariés dans des normes qui ne correspondent pas ou plus à leur identité. En contrariant leur projet, elle mutile ou détourne le développement de leur potentiel.

Sans doute sommes nous amenés à conclure que les moins qualifiés, les femmes, les plus âgés sont bien ceux qui sont les plus atteints dans ce processus et donc à expliquer ainsi leurs difficultés plus grandes à surmonter positivement à l'épreuve des mobilités internes ou externes. Mais, d'une part, lier leur fragilité à la méconnaissance de leurs qualités propres et diverses pourrait susciter la définition d'aides à la mobilité ou à la qualification différentes de celles qui sont actuellement mises en oeuvre et, d'autre part, insister sur les méfaits de la non adaptabilité des entreprises peut, nous l'espérons, inciter les responsables de gestion de personnel à instaurer des pratiques plus souples et individualisées.

Il n'est évidemment pas question de supprimer toute structuration des carrières, de l'organisation du travail ou des affectations. Mais des espaces de liberté individuelle doivent être maintenus pour permettre les choix et expériences indispensables à la maturation des personnalités

professionnelles autonomes dont les entreprises prétendent à juste titre avoir besoin. De la même façon, si la nécessité d'une cohésion collective, autour de certains objectifs est indiscutable, elle ne peut nier le besoin des individus et des collectifs de s'approprier le sens de leur travail. Sous peine d'attenter à la santé mentale de ses salariés, l'entreprise ne peut imposer un sens qui doit être "produit" par les personnes (18).

(18) Voir sur ce thème "Du sens donné au sens produit" l'ouvrage collectif réalisé par le CNRS de Marseille dans le cadre du programme Technologie Emploi Travail : Réflexion autour des enjeux de santé mentale au travail.

CONCLUSION

En nous lançant dans une analyse de quelques itinéraires de reconversion nous espérons, nous l'avons dit retrouver les déterminants fondamentaux de la constitution des compétences, des potentiels professionnels. Cette démarche nous amène à des résultats un peu déconcertants.

Si l'on examine les reconversions et plus généralement les mobilités, aucune caractéristique ne semble avoir réellement de valeur générale et prédictive pour orienter les individus. Tout ce que nous avons pu faire c'est de relever des régularités, de rechercher des logiques, et à partir de cette analyse de définir quelques grands types de mobilité. A ce niveau le seul déterminant du succès ou de l'échec semble constitué par la solidité du projet individuel, c'est-à-dire à la fois son ancrage dans la réalité et l'énergie que le sujet est capable d'y investir. Autrement dit, l'adaptabilité du salarié, son potentiel mobilisable dépendent d'une maturité professionnelle constituée bien antérieurement à la période de rupture. Cette constatation apporte des éléments intéressants sur les aides efficaces en la matière : globalement il ne s'agit plus au moment où la crise éclate, d'inciter à l'apprentissage de compétences nouvelles, à la fois parce que cette situation est trop désécurisante et parce que ces acquis trop fragiles seront difficilement reconnus, mais de dégager et fortifier des qualités et projets existants. Les reconversions relèvent ainsi plus de la continuité que de la rupture.

Les déterminants principaux de cette maturité qui permet de poursuivre un projet personnel au travers d'un environnement changeant se devinent à la lecture des histoires professionnelles. Dans cette longue et progressive construction, les stratégies individuelles se heurtent à l'environnement social dans et hors de l'entreprise : si le contexte familial joue un rôle essentiel dans la projection professionnelle imaginaire initiale, l'identité ne se constitue que progressivement en confrontant cette première image aux réalités de l'éducation puis de l'emploi. Des possibilités que l'école et les entreprises laisseront à l'individu de préciser, expérimenter et enrichir son projet, dépendent aussi bien de sa capacité d'accumuler des compétences et de les mettre en oeuvre, que de sa facilité à accepter les compromis et à surmonter les ruptures inévitables. Selon qu'une personne obtient ou non un emploi où elle puisse être/devenir elle-même, selon qu'elle tire un plaisir et une reconnaissance de son activité professionnelle, elle investit et exprime son potentiel en termes professionnels ou le reporte dans d'autres domaines, de façon plus ou moins résignée et définitive. Dire que les mobilités et les qualifications sont étroitement liées au respect des identités individuelles, diverses et variables dans le temps, aboutit à retourner l'utilisation habituelle des notions effectivement fondamentales d'autonomie et d'adaptabilité. L'autonomie apparaît ainsi non comme une qualité à évaluer chez les salariés mais comme une exigence de souplesse et de marge de liberté adressée aux organisations du travail et politiques de commandement. Quant à l'adaptabilité des travailleurs, c'est-à-dire leur capacité à se situer face aux évolutions et exigences de l'environnement, elle constitue bien la caractéristique déterminante, mais

n'a rien à voir, bien au contraire, avec la malléabilité que recherchent souvent les entreprises et qui leur fait préférer les jeunes diplômés ambitieux, momentanément plus intégrables. En renforçant l'uniformisation des profils de leurs personnels aussi bien par l'embauche que par les modes de gestion des carrières ou les réductions d'effectif, les grandes entreprises facilitent sans doute l'adhésion à des objectifs changeants mais, outre qu'elles se privent d'une diversité enrichissante, elles aboutissent à rejeter vers le chômage et/ou les petites entreprises des personnalités professionnelles qu'elles auront préalablement contribué à fragiliser.

Prendre en compte la nécessaire adaptabilité des entreprises aux diversités individuelles ne supprime pas l'importance d'une évolution des qualifications des salariés. Cela permet au contraire de lui donner un cadre efficace. Cela permet aussi de montrer la responsabilité des politiques de gestion de personnel dans la constitution des potentiels. On s'aperçoit à cette occasion que sous d'autres formes les politiques les plus modernes peuvent également mettre en danger les identités individuelles. Il semble en tous cas aussi injuste qu'inefficace de faire endosser exclusivement aux salariés (et en cas d'échec à la collectivité) la charge et la culpabilité des difficultés d'adaptation des compétences.

Inversement, prise en compte de l'individualité des salariés ne signifie pas négation du collectif. Dans nos entretiens et par voie de conséquence dans notre réflexion, les structures collectives, qu'elles soient contestatrices ou intégrées, officiellement reconnues ou clandestines, n'apparaissent pas. Nous pensons qu'il s'agit d'un blanc, significatif certes des divers biais et limites de notre procédure d'enquête, mais sans doute aussi plus largement d'une réalité qui mériterait une recherche spécifique. La disparition ou au moins la dévitalisation des organisations collectives, lieu de soutien, de compensation, d'apprentissages divers, de confrontation à des autres plus ou moins proches, ne facilite certainement ni les mobilités internes et externes, ni le développement des potentiels. Sur ce point également les politiques d'individualisation, voire de mise en concurrence systématique des salariés, et la méconnaissance des cultures et solidarités collectives catégorielles, peuvent avoir des conséquences néfastes.

ANNEXE

GRILLE D'ENTRETIEN

I - DE QUOI DISPOSAIT LA PERSONNE AVANT LA RECONVERSION

1. Scolarité

- Cursus ;
- Succès ou échec ;
- Les études correspondaient-elles aux désirs ?
- Qu'est-ce qui a été utile, directement ou indirectement ?

2. Contexte familial (si possible...)

- Insertion locale ;
- Profession parents, fratrie, amis...

3. Expérience professionnelle antérieure

Énumération chronologique avec pour chaque emploi :

- Conditions de choix du métier et/ou de l'entreprise ;
- Date et durée ;
- Adaptation (qu'est-ce qui était différent par rapport au poste précédent, qu'est-ce qui a aidé à s'adapter, la formation, l'expérience, des collègues ou l'encadrement ?) ;
- Intérêt de cet emploi, qu'en avez-vous retiré (nature de l'activité, relations avec les collègues, formation continue, etc ?) ;
- Problèmes rencontrés (santé, conditions de travail) ;
- Évolutions professionnelles (promotions, mobilités internes) ;
- Pourquoi/comment changements d'emplois ?
- Souvenirs, bilan des emplois et reconversions antérieures, qu'en est-il resté ?

4. Contexte extra-professionnel lors de la reconversion.

Famille, santé, intérêts extraprofessionnels, vie locale

- Quelles contraintes sur la vie professionnelle ?
- Quelles ouvertures, quels acquis transposables, quels désirs ?

II - LA RECONVERSION

1. Histoire de la séparation

Les étapes (annonce, procédure, démarches) entre le plan social et le début du nouvel emploi :

- Conditions générales ;
- Qui a pris l'initiative et le suivi de quoi ? Rôle des différents intervenants ;
- Les sentiments du moment : peurs, désirs, dynamisme ou abattement, caractérisation des relations professionnelles ;
- Répercussions sur la santé, réactions de la famille et amis.

2. Le choix

- Maturation avant ou après le début du plan social ? Rapide ou lente ? Seul, ou avec l'aide de qui ?
- Référence déterminante (précédent emploi, formation ou métiers antérieurs abandonnés, exemple familial, autre ?) ;
- Évaluation et utilisation des caractéristiques personnelles (âge, sexe, qualification) ;
- Y a-t-il eu vérification, avant mise en oeuvre, du caractère réaliste du projet :
 - . par la personne seule, par l'entreprise ?
 - . par rapport au marché, par rapport aux acquis (définition d'une éventuelle formation complémentaire) ?
 - . par rapport aux contraintes extra-professionnelles ?

3. La mise en oeuvre

- Déroulement prévu comparé au déroulement réel ;
- Manques et difficultés/atouts principaux : problèmes financiers, formation, adaption aux nouvelles conditions de travail, rapports nouveaux entre vie professionnelle et vie familiale ou autre, politique de l'entreprise de départ comparée à celle de l'entreprise d'accueil.

III - RÉVÉLATION

1. Impression générale

- Succès ou échec, regret ou soulagement,... ?
- Rupture radicale, renouer avec un passé abandonné, continuité,... ?
- Sentiment d'avoir pu choisir, agir, ou d'avoir été contraint...?

2. Et si...

- Si pas de reconversion, quel aurait été l'avenir prévisible dans l'entreprise ?
- Si c'était à refaire, le referiez-vous de la même façon (aussi bien la carrière dans l'entreprise, que la reconversion ?
- Si ça n'avait pas marché: autres solutions envisagées ?
- Si la même chose se reproduisait aujourd'hui dans la nouvelle entreprise, que feriez-vous ?
- Si vous étiez complètement libre, sans contrainte, quelle reconversion voudriez-vous faire ?

3. Bilan : qu'est-ce qui reste de cette expérience ?

En terme de balance, qu'est-ce qui a été positif, et négatif. Si l'on compare l'ancienne et la nouvelle situation :

- Compétences professionnelles au sens strict ;
- Savoir-être professionnel, relationnel ;
- Transformations des relations, des comportements dans la famille, les autres insertions ;
- Regard différent porté sur les expériences professionnelles antérieures ;
- Évolution de la conception de l'avenir professionnel ;
- Autres conclusions...
- Bilan santé : maladie, fatigue, bien-être, ennui ou dynamisme, plaisir ou souffrance.

BIBLIOGRAPHIE

BARRAQUAND Y. et MARUANI P., *Les ouvriers de haute qualification de demain*, ENSMP, octobre 1986.

BERCOT R. et BONNAFOS (de) G., *Les acquis professionnels dans la sidérurgie et leur transférabilité : l'exemple de l'aciérie de Longuy*, CEREQ, 1984.

BERTAUX-WIAME I., *L'installation dans la bourgeoisie artisanale*, Sociologie du Travail n°1, 1982.

BONNAFOS (de) G., *Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes*, CEREQ, Collection des études n°45, décembre 1988.

BORZEIX A. et LINHART D., *La participation : un clair obscur*, Sociologie du Travail n°1, 1988.

BOUFFARTIQUE P. et GODARD F., *D'une génération ouvrière à l'autre*, Syros, mars 1988.

BOUTET J., KERGOAT D., LEROLLE A., ROGERAT C., *La qualification ouvrière : la dire, la subir, la construire*, GEDISST, 1986.

BRODA J., *Le syndrome des "3 P"*, Sociologie du Travail n°1, 1988.

BRODA J., DUFRENE J., ROCHE P., *Santé mentale au travail*, CNRS Marseille, juillet 1987, Technologie Emploi Travail.

CASSOU B. (ouvrage collectif sous la direction de), *Les risques au travail*, La Découverte, 1985.

CHASKIEL P. et VILLEVAL M.C., *La mobilité de la force du travail dans une entreprise en voie de fermeture : la SNAP (1977-1986)*, Rapport au Ministre de la recherche et de la technologie, Nancy.

DECK J.P., *La reconversion c'est possible*, ERES, 1986.

DEJOURS C., *Travail et usure mentale*, Le Centurion, 1980.

DEJOURS C., *Séminaire, Souffrance et plaisir dans le travail*, CNRS, 1987 (tome 1) et 1988 (tome 2).

DONIOL SHAW G., *Qualification des ouvrières et qualification du travail*, GEDISST, 1985.

GAUTRAT J. et LAVILLE J.L., *Management participatif et expression des salariés*, CRIDA, 1989.

KERGOAT D., *Intervention à la table ronde de l'APRE*, CNRS (PIRTTEM), 1988.

KIRSCH E., *Mobilité passée et mobilité potentielle dans la sidérurgie*, Paris, CEREQ, 1984.

Les plans d'égalité professionnelle, Étude Bilan 1983-1988, La documentation française, Collection Droit des Femmes, 1989, 217 p.

SAILLY M., *La qualification opératoire*, CFDT/IRES, 1987.

* * *

"Histoires de vies, histoires de familles, trajectoires sociales" in *Annales de Vaucresson* n°26, Centre de Recherche interdisciplinaire de Vaucresson (CRIV), 1987.

Dossiers statistiques du travail et de l'emploi n°20 (4-86), Contraintes et nuisances dans la vie du travail n°43-44 (10-88).

Les récits de vie : théorie méthode et trajectoires types, ouvrage collectif, Éditions Saint Martin, 1986.

Le Monde :

- . 24 août 1988 - A. LÉBAUBE, *Les salariés malades des restructurations*.
- . 5 novembre 1988 - G. HERZLICH, *1000 anciens salariés de Renault ont monté ou repris une entreprise*.
- . 18 janvier 1989 - C. VINCENT, *Graphologie : le détective de l'écriture*.
- . 4 mai 1989 - F. KOCH, *Les besoins de formation des artisans et commerçants. Une population sans diplôme*.

ANPE, Documents réalisés par le service des études.

A partir d'une analyse de reconversions, considérées comme des situations de crise révélatrices, cette étude (rédigée en juin 1989) se propose de mettre à jour des pistes de réflexion sur les conditions qui permettent le développement et la reconnaissance des potentiels professionnels.

Des entretiens avec 20 ouvriers, agents de maîtrise et employés, ayant vécu un an auparavant une mobilité externe dans des conditions diverses, ne permettent pas de repérer des déterminants universels de succès ou d'échec, et donc de définir des aides à l'efficacité générale et assurée. En revanche des profils caractéristiques apparaissent, qui peuvent servir de référence à des accompagnements spécifiques :

- les créateurs d'entreprise, hommes de culture ouvrière, mûrissant avec leur épouse un projet de promotion sociale fondé sur un goût du travail et le refus du salariat, ont besoin de temps, de soutien financier et surtout de conseils en matière de gestion ;
- les vrais reconvertis, qui, déçus de leur activité professionnelle antérieure, saisissent l'occasion d'une restructuration pour trouver un équilibre nouveau dans un métier totalement différent, exigeraient des aides spécifiquement adaptées à leur situation d'apprentissage adulte ;
- les reclassés en progression, miraculés de la reconversion, savent utiliser les mesures d'aide à la formation et l'aide financière pour "sauter une marche" et poursuivre ailleurs une carrière bloquée dans leur entreprise de départ ;
- les reclassés par contrainte, qui s'efforcent de retrouver un équilibre complexe et dépassant le strict cadre professionnel, ont avant tout besoin d'un appui extérieur pour apprendre à affronter le marché du travail, pour développer leur assurance et démystifier les procédures de sélection.

Plus qu'à des caractéristiques objectives telles que l'âge, le sexe, ou la formation initiale, le succès (ou l'échec) des reconversions renvoie à une maturité personnelle qui permet de se projeter dans un avenir satisfaisant et réaliste.

En restant sur le strict terrain des situations de travail, l'histoire professionnelle des personnes rencontrées montre que la vitalité des potentiels dépend de la convergence ou au moins de la tolérance entre les stratégies individuelles de progression professionnelle et les politiques de gestion de personnel.

L'adaptabilité des salariés renvoie ainsi à une indispensable adaptabilité des entreprises et l'autonomie qui permet de surmonter les ruptures se traduit par une exigence de marge de liberté adressée aux organisations du travail et aux systèmes de commandement.

De la quête de critères d'évaluation des potentiels, la réflexion se déplace, au terme de cette étude, vers une recherche sur les conditions du maintien et du développement de la santé physique et mentale au travail.

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS

 (1)45.75.62.63

PRIX : 80F

Dossiers bibliographiques

(12 volumes)

*Ces dossiers ont été élaborés dans le cadre
de la contribution du CEREQ à la refonte
du Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois (ROME)
de l'Agence nationale pour l'emploi.*

- | | |
|-----------|---|
| Numéro 1 | Les professions de l'informatique |
| Numéro 2 | Le personnel de la construction électrique
et électronique |
| Numéro 3 | Le personnel de type administratif |
| Numéro 4 | Le personnel du commerce |
| Numéro 5 | Les professions du bâtiment
et des travaux publics |
| Numéro 6 | Les ingénieurs et cadres de l'industrie |
| Numéro 7 | Le personnel des industries à processus |
| Numéro 8 | Le personnel des industries légères |
| Numéro 9 | Les cadres administratifs et commerciaux |
| Numéro 10 | Le personnel de la construction mécanique
et du travail des métaux |
| Numéro 11 | Les professions du travail social |
| Numéro 12 | Les agents de la fonction publique |

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS

 (1)45.75.62.63

PRIX : 50F