

DE L'EMPLOYABILITÉ À LA CONVERTIBILITÉ¹: VERS UNE MOBILITÉ OFFENSIVE DES TRAVAILLEURS

par Marianne HEGALE
et Émile LAYON

1. Le terme de convertibilité et le concept correspondant ont été forgés par les auteurs au cours de discussions qui se sont déroulées au début de l'année 2000 ; son affinement doit beaucoup à des commentaires électroniques critiques de Marcelle Stroobants (*Savoir-faire et compétences au travail, Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'ULB, 1993 ; «La compétence à l'épreuve de la qualification», in J.-P. Durand (sous la dir. de), *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros, pp. 267-284) qu'elle en soit remerciée ici.

2. celle des années 80 : Glaverbel-Gilly, Tuileries d'Hennuyères, Fabelta, clinique Cavell, Laminiers de Jemappe, Verlipack-Jumet I, Dassault Belgique Aviation, Office de Protection de la Jeunesse-Fond 81. L'«histoire» des quatre premières cellules sera trouvée dans M. Hegale, E. Layon, «Les cellules de formation - reconversion : Glaverbel», *CH CRISP* n° 996, 1983.

O. Dux, M. Hegale, E. Layon, «Les cellules de formation reconversion : Hennuyères et Fabelta», *CH CRISP* n° 1011, 1983.

B. Holchaya, E. Layon, S. Ource, «Les cellules de formation-reconversion : Cavell», *CH CRISP* n° 1056, 1984. (NDLR : B. Holchaya est un second pseudonyme de Marianne Hegale).

Pour les dernières cellules «historiques», il n'a pas été publié de compte-rendu descriptifs et analytiques partiels ou complets. Depuis cette époque, en effet, pour de multiples raisons, il a semblé inopportun à ceux qui étaient «dans le bain» d'en expliciter les enjeux et les savoir-faire. Pour quelques exemples illustratifs figurant dans les notes en bas de page, on peut considérer qu'il y a prescription.

1. CADRE INTRODUCTIF : L'ACCOMPAGNEMENT DES RECONVERSIONS

1.1. Des deux vagues de «cellules de reconversion»

Lors de la première décennie de la crise économique, en Wallonie, les cellules dites «de formation/reconversion» de la première vague (fin des années 70-milieu des années 80)² ont représenté, dans certains cas, en l'absence de plans sociaux satisfaisants, une solution palliative pour des fermetures d'entreprises où les travailleurs voulaient poursuivre ainsi leur combat contre le chômage. Leur fiction dirigeante collective était des projets de création d'emploi (éventuellement individuels) et la revendication pour y arriver des moyens adéquats nécessaires dont la formation. Le cadre était celui de l'arrêté royal du 30 octobre 1975 «relatif à l'octroi d'une allocation de reconversion à certains chômeurs indemnisés qui reçoivent une formation professionnelle» : durant une durée d'un an après la cessation de son contrat de travail, prolongée de la période couverte par une indemnité de congé, pour autant que le chômeur suive une formation dans un centre géré directement ou créé spécialement par l'Office National de l'Emploi, ses prestations en formation professionnelle étaient rémunérées au même niveau (plafonné) que son dernier salaire brut. L'appellation «cellule de formation/reconversion» a été donnée aux centres spéciaux temporaires de reconversion créés par le service public de l'emploi et de la formation professionnelle pour accueillir les travailleurs victimes de licenciements collectifs. Caractérisées par leur unité de lieu, de temps et d'action collective, ces cellules étaient gérées par le service public en collaboration avec les organisations syndicales régionales et les organismes d'éducation permanente qui leur étaient associées.

À la mi-1985, la suppression de l'allocation de reconversion suivie, quelque temps après, par une diminution importante du montant de l'indemnité de formation

professionnelle complémentaire aux allocations de chômage a conduit au désintérêt presque complet des organisations syndicales pour cette solution sociale palliative que constituaient les cellules de formation/reconversion.

L'actuelle seconde vague de «plans d'accompagnement des reconversions (PAR)»³ en Wallonie (à partir de la fin des années 90) correspond, elle, à des restructurations ou des fermetures d'entreprises résultant de politiques financières stratégiques des groupes économiques nationaux ou multinationaux. Entre les deux vagues, c'est le rapport instable du travailleur à son emploi⁴ qui a changé. Le travailleur salarié est aujourd'hui moins soumis qu'auparavant à un marché de l'emploi excessivement restreint. Et son avenir professionnel se pose alors moins en termes quelque peu utopiques de création d'emploi que de reclassement effectif. Et, alors que les raisons de leur licenciement leur semblent encore plus injustes qu'en pleine crise, les salariés doivent retrouver du travail sur un marché qui leur est présenté désormais comme en situation de pénurie d'emplois qualifiés.

Pour la plupart des actuels PAR, la prédominance de l'acteur syndical impose à l'Office Wallon de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (Forem), la forme particulière dite «cellule de reconversion» lorsque l'employeur ne veut ou ne peut assumer l'entièreté de sa «responsabilité sociale». Cette forme, comme dans les cellules de formation/reconversion «historiques», est caractérisée, en principe, par son unité de temps, de lieu et d'action pour le collectif des travailleurs licenciés.

1.2. Des enjeux sociopolitiques des PAR

Au niveau politique, il semble bien que les PAR soient envisagés comme un moyen commode d'atténuer le traumatisme des fermetures d'entreprises les plus brutales et d'éviter ainsi la poursuite de combats «perdus» pouvant perturber l'ordre social. Une certaine irritation se fait alors parfois jour dans les milieux syndicaux lorsqu'ils voient les ministres wallons de l'emploi et de la formation professionnelle successifs tenter d'anticiper ainsi prématurément la fin de conflits sociaux afin d'y mettre un terme.

Toujours largement considérée par les organisations syndicales comme une solution sociale palliative, les PAR ne sont acceptés que dans la mesure où ils résultent :

- soit de négociations entre interlocuteurs sociaux (y compris les «cellules de l'emploi» pour autant que les travailleurs puissent choisir librement entre «outplacement» privé et public) ;
- soit, lorsque toutes les possibilités de reconversion classiques ont été épuisées, d'une intervention publique ou assimilée⁵ à la demande des organisations de travailleurs.

Une autre source d'irritation pour les organisations syndicales s'y ajoute enfin lorsque celles-ci constatent que c'est le Forem qui promet dans les cellules de

3. Région de Charleroi : Verlipack-Jumet II (1999-2000), Européenne de Presse (1999-2000), Splintex (2000-2001) ; région de Mons : Carcoke (1997-1998), Verlipack-Ghlin (1999-2000) ; région de La Louvière : Novoboch (1998-1999), Duferco-Boël (1998-1999), Hainaut Cristal (1999-2000).

4. M. Alaluf, «Les cellules de formation-reconversion en Belgique : stratégie ou transformation des acteurs ?» in Marie-Claire Villeval (dir.), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 275.

5. Contrat de gestion du Forem 2001-2005, Chapitre 3 «Engagements de l'Office, Section 1 – Phase transitoire, a, (5ème tiret), p. 15.

reconversion ce qu'il appelle le «coaching social» qui est dévolu, souvent à son initiative, aux anciens délégués de l'entreprise fermée. Ceux-ci jouent en effet un rôle jugé déterminant dans la remotivation des salariés à une nouvelle mobilité professionnelle et dans les politiques de discrimination positive incitatives quant à l'accès aux formations des travailleurs considérés comme «peu employables» en raison de leur faible qualification, de leur âge, de leur sexe, de leur handicap ou de leur «appartenance ethnique».

Il reste à se demander s'il n'y aurait pas lieu de réintroduire un nouveau système d'allocations de reconversion pour inciter les travailleurs à une conversion active, autrement que par les vertus «psychologiques» du coaching social.

Faut-il le préciser, enfin ? : le recours aux services du Forem pour les PAR ne s'effectue, la plupart du temps, qu'en dernier ressort, lorsque les négociations tripartites (syndicats, employeurs, pouvoirs publics) ont abouti à un plan social jugé insuffisant par les travailleurs. Dans le contexte des «grandes reconversions» (par exemple, celles de la sidérurgie), il n'a été fait appel que très indirectement ou accessoirement aux ressources du service public de placement et de formation professionnelle. La question n'est pas tant de savoir pourquoi mais peut-être d'envisager les moyens de promouvoir pour ces «grandes reconversions» certaines méthodes innovantes en matière de convertibilité pratiquées dans les PAR.

Un projet EQUAL intitulé «DECRIRE» (acronyme de «Développement de Centres de Ressources Intégrées pour les REconversions») introduit par le Forem auprès de l'Agence Fonds Social européen belge en mai 2001 où le TEF est partenaire vise à mettre en place un partenariat de développement qui concernera les opérations de reconversions collectives de travailleurs qui ont été l'objet de licenciements collectifs⁶ partiels ou totaux. Dans différents contextes régionaux spécifiques et selon différentes modalités de plans sociaux, il portera, en pratique, sur les formes d'organisation et sur les outils (méthodes de reclassement et de formation) utilisés pour mener à bien les «plans d'accompagnement» de ces reconversions. Afin d'élucider le modèle belge des PAR de manière comparative, la ligne directrice du scénario qui présidera à l'association des partenaires publics, paritaires ou «mixtes» dans ce partenariat de développement européen, est celle de la condition *sine qua non* du «privilege du choix» réservé aux seules organisations syndicales de travailleurs «représentatives» dans les régions concernées.

1.3. Des positions des auteurs

Les psychosociologues, auteurs des réflexions qui vont suivre ont vécu, directement ou indirectement, tant dans les cellules «historiques» de formation/reconversion que dans les actuels PAR qu'ils ont accompagnés à des titres divers, la profonde désespérance des travailleurs brutalement privés d'emploi par la fermeture partielle ou complète de leurs entreprises. De par leur position en

6. au sens de la Directive de la Communauté européenne du 17 février 1975.

aval des combats et négociations menées en amont par les travailleurs et leurs organisations syndicales, ils n'ont pu que contribuer «techniquement» à la mise en place des dispositifs de reconversion⁷ les plus ouverts et efficaces possibles.

Basées sur les anciennes données des cellules historiques et sur les nouvelles orientations des PAR actuels, les propositions qu'ils font ici ont pour objet d'une part, de redessiner le cadre négocié dans lequel pourrait s'insérer la prise en charge de certaines reconversions par le Forem et d'autre part, à terme, d'élargir ce dernier à toutes les entreprises, en reconnaissant anticipativement à tous les travailleurs en activité leur droit à la conversion (ou reconversion anticipée). C'est-à-dire à du temps libre rémunéré pour rechercher un autre emploi de meilleure qualité et/ou mieux rétribué et pour bénéficier à cette fin de formations qualifiantes. Les quelques suggestions quant aux modifications légales et réglementaires du droit du travail belge n'ont ici qu'une valeur indicative et illustrative ; dans un premier temps, les avancées du droit à la (re)conversion pourraient être établies en grande partie par des conventions d'entreprise, de secteur et interprofessionnelle.

7. En toute rigueur, en français, le terme «reconversion» (*affectation à un nouvel emploi, changement de métier, d'activité professionnelle*) est plus général que «conversion» (*adaptation d'une personne à une nouvelle activité économique par suite de la suppression ou de la disparition de l'ancienne, ou en raison des modifications de l'environnement*). En Belgique, l'usage a voulu que l'on parle de «reconversion» plutôt que de «conversion» en ce qui concerne les travailleurs licenciés d'une entreprise accueillis dans une «cellule de formation/ reconversion», le terme «conversion» restant cantonné à ses acceptions religieuses et cambistes. Le «mal-étant fait, il ne nous reste plus qu'à réintroduire le terme «conversion» comme concept général recouvrant tout changement d'activité : on «convertit» les travailleurs encore en activité et on «reconvertit» les travailleurs licenciés en les re-cyclant.

8. Dans le génie de la langue anglaise, les mots avec le suffixe «-ity» (français *-ité*) correspondent beaucoup plus que dans les langues latines à des faits sans surajout de connotations implicites de valeurs. Et ce d'autant plus que, comme pour plusieurs termes anglais se terminant par «-ability» (habileté, capacité, compétence), rien n'empêche de voir dans *employability* (emploi/capacité) l'*ability to be employed*, l'«employabilité» est alors simplement la capacité à exercer un emploi, l'«employabilité». On y remarquera que le sujet est la personne vivante du travailleur compétent caractérisée par son habileté à être employée. Il s'agit cependant du mode passif : la personne subit l'action. Le concept inclut sa contrepartie sur le mode actif, il s'agit alors de la capacité d'un patron à utiliser ses subordonnés. Pour les mots anglais candidats à une semblable perception que sont, par exemple : *drive/ability* (facilité de conduite), *read/ability* (lisibilité), *sale/ability* (facilité d'écoulement), *upgrade/ability* (possibilités d'extensions), *work/ability* (maniabilité), il ne s'agit en aucune façon de capacités de personnes à changer, conduire, lire, vendre, s'étendre, travailler mais tout simplement de caractéristiques qualitatives d'objets qui sont faciles ou potentiellement faciles à conduire, lire, vendre, étendre, travailler. C'est l'objet (la voiture, le livre, le produit, l'équipement, l'instrument) qui subit l'action. Dans «employability», il y a, du point de vue de sa signification anglaise et, dès lors, française, instrumentalisation de la personne.

9. http://europa.eu.int/comm/dg05/empl&est/pilar_fr.htm.

2. DE L'EMPLOYABILITÉ À LA CONVERTIBILITÉ

Les politiques publiques d'«employabilité»⁸ des pays européens, dans la mesure où elles visent à mieux *armer les jeunes et les chômeurs* (et notamment ceux considérés comme «de longue durée») pour profiter des nouvelles possibilités d'emploi qu'offre le marché du travail en mutation rapide⁹ sont essentiellement à sens unique : c'est aux futurs ou ex-travailleurs de s'adapter au marché du travail modelé par les desiderata des employeurs.

Comme mot du pouvoir patronal¹⁰, «employabilité» est synonyme d'«exploitabilité» de la main d'œuvre avec ses connotations de «productivité», de «rentabilité», de «compétitivité», de «flexibilité»... Les travailleurs sont ainsi divisés de fait en deux catégories : une première explicite, ceux qui sont «employables» ou que les différents programmes d'activation/ formation/ insertion vont parvenir à rendre tels et celle, tacite, du «rebut des inemployables¹¹» que leurs échecs successifs dans les parcours imposés d'insertion ou de réinsertion rejettent dans le dernier cercle de l'exclusion du marché de l'emploi.

2.1. Un glissement sémantique nécessaire : la convertibilité

L'augmentation de l'employabilité de la main d'œuvre vise la gestion du chômage dans un marché de l'emploi dualisé plutôt que la création d'emplois adaptés aux possibilités des travailleurs. S'il est parfaitement utopique de considérer qu'il y a lieu, à l'encontre de la «fatalité économique et/ou technologique» d'adapter les offres aux demandes d'emploi, rien n'empêche néanmoins, d'un point de vue

pragmatique, de tenter d'amorcer un mouvement de rééquilibrage de l'offre au moindre désavantage pour les travailleurs. Il faut dès lors opérer un glissement sémantique du concept d'«employabilité» et lui substituer celui de «convertibilité». Fondamentalement, celle-ci présuppose une mobilité interentreprises et/ou intersectorielle des «ressources humaines». L'idée de base est que tout travailleur, dès son premier emploi, doit se préparer à le quitter pour en retrouver un autre, de préférence de meilleure qualité et/ou mieux rétribué, parce que, de toute façon, rien ne garantit qu'il pourra s'y maintenir.

Concept offensif, visant une «reprise en main» du marché de l'emploi par les travailleurs, la convertibilité est ainsi, au départ, un état d'esprit, la conscience lucide d'une insécurité d'emploi «existentielle». En tant que telle, elle va à l'encontre d'une des aspirations premières tant des employés que des ouvriers : la stabilité d'emploi. Cependant, malgré la relative instabilité qu'elle instaure par conversion d'un emploi vers d'autres, elle tend à préserver une certaine sécurité de revenu pour les travailleurs. Dans un marché où l'offre d'emplois dicte aux demandeurs les normes et les critères de leur employabilité, la convertibilité, elle, tente de rétablir une certaine égalité des termes de cet «échange» en libéralisant ce dernier. Face à l'impérativité des offres, elle restaure l'initiative dynamique des demandeurs ou futurs demandeurs par leur motilité¹² sur le marché de l'emploi qui pourra leur permettre de s'affranchir des multiples barrières du corporatisme d'entreprise et du protectionnisme des secteurs et sous-secteurs de l'industrie et des services. Dans ce cadre, l'introduction d'une flexibilité favorable aux travailleurs devrait impliquer, en matière de législation sur le contrat de travail, la révision à la baisse des durées de préavis et de contre-préavis que ces derniers doivent respecter et, en matière de réglementation du chômage, la modification des sanctions pour abandon d'emploi et congédiement pour des motifs dits équitables¹³.

En profitant de la meilleure conjoncture économique actuelle, l'accentuation de la concurrence interentreprises et intersecteurs entre employeurs et les «pénuries de qualifications» apparentes ou réelles qui en découleront devraient ainsi rééquilibrer la qualité des offres d'emploi au profit des demandeurs. La «spirale vertueuse» ascendante ainsi engendrée dans un marché de l'emploi dualisé a comme condition nécessaire que les programmes de recherche d'emploi et/ou de formations/ (re)conversions qualifiantes soient choisis de façon telle qu'ils libèrent des emplois relativement moins qualifiés, permettant ainsi, par «aspiration», la remise au travail des chômeurs les moins «employables» et, à terme, leur inclusion dans le processus général de conversion.

10. Mateo Alaluf, *Dictionnaire du prêt-à-penser, Emploi, protection sociale et immigration, Les mots du pouvoir*, EVO, 2000.

11. conf. J.-L. Besson, M. Comte et P. Rousset, *Évaluation des politiques de chômage*, rapport scientifique pour le Commissariat Général du plan français, (<http://www.upmf-grenoble.fr/ourip/equipe/CGPWEB/index.html>). Empiriquement et statistiquement, la population des personnes à «employabilité nulle» est approximée par celle des chômeurs de longue durée (plus d'un an de chômage). Le recours aux préretraites et la non-prise en considération dans les statistiques des chômeurs âgés est le constat d'une certaine impuissance des politiques publiques de résorption du chômage à lutter contre «l'employabilité». Le chômage des jeunes n'est qu'apparemment dû à leur faible employabilité, ceux-ci, contraints à accepter des «petits boulots précaires» se révèlent de fait «très employables».

12. En utilisant ici, pour la première et la dernière fois, le terme «motilité» plutôt que «mobilité» – un seul glissement sémantique suffit –, nous précisons qu'il s'agit, dans notre esprit, de la faculté «quasi-organique» de se mouvoir dans l'espace géographique limité par les perceptions qu'ont les travailleurs des différents emplois possibles qu'ils peuvent y occuper. La notion de «convertibilité» concerne principalement les travailleurs adultes qui sont installés sur un territoire géographique qu'ils reconnaissent comme leur et dont ils ont fixé les frontières subjectives. Les bornes de la mobilité géographique définies par l'«emploi convenable» doivent être compatibles avec cette subjectivité.

13. À l'inverse des autres pays européens, en Belgique, après la seconde guerre mondiale, une négociation paritaire «implicite» avait débouché sur un droit aux allocations de chômage sans limite dans le temps et sans condition de revenu en contrepartie d'une moindre protection des travailleurs contre le licenciement. Progressivement, la réglementation chômage belge, au départ la plus favorable aux travailleurs est devenue la plus répressive d'Europe même si, l'exclusion du bénéfice des allocations pour chômage de longue durée ne peut être appliquée qu'au delà d'un seuil de revenus du ménage équivalent au minimum vital.

2.2. Convertibilité, enseignement et formation professionnelle

Dans le débat d'idées que suscitera le concept de convertibilité, la mobilité offensive par laquelle celui-ci se manifeste permettra, en contournant les problèmes posés par la «nature», la «transversalité» et le «bilan» des compétences, d'envisager de façon opérationnelle la question de *la compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi*¹⁴.

Considérer que l'employabilité ou l'«emploi-habilité» permet non seulement de trouver un emploi mais de le garder entretient l'illusion que «quelque chose comme un emploi sûr» existe encore. Pas plus qu'il n'y a de *free lunch, there is nothing such a secure job*. Au-delà de cette illusion, la convertibilité, caractérisée tout autant que l'employabilité par des qualifications et des compétences, même si celles-ci peuvent paraître moindres ou sont méconnues, revient, pour le travailleur, à être à même d'exercer, dans la durée, son droit à un emploi lui assurant un revenu convenable. Ainsi, la convertibilité, englobe de façon élargie l'«emploi-habilité» et récupère dans son champ, par principe, les personnes vulnérables que leur faible employabilité présumée pour des raisons de «handicaps» (âge, sexe, bas niveau d'études, déficiences physiques...) exclut, tout au moins partiellement, du cercle de la convertibilité immédiate¹⁵. Elle subvertit ainsi les conditions a priori d'employabilité, d'une part, en remettant en cause des critères de sélection discriminatoires et irrationnels¹⁶ et, d'autre part, en recherchant ou en suscitant la création de milieux de travail à la mesure des «ressources humaines» existantes. Si la rationalité écologique impose le recyclage des déchets et la revalorisation des matières usées ou des matériaux antérieurement rebutés, elle pourrait en faire tout autant en ce qui concerne les ressources humaines gaspillées sous le couvert des politiques actuelles d'employabilité.

Sous l'angle conceptuel des qualifications et des compétences, la convertibilité est, de fait globalisante, elle ne sépare pas, en les considérant comme distinctes, d'un côté, les savoirs «scolaires» et de l'autre, les «savoir-faire» et «savoir-être». Ces savoirs forment un tout avec les milieux de travail qu'ils assimilent ou auquel ils s'accommodent. En utilisant le concept de convertibilité, on refuse la dissociation arbitraire qu'effectue l'«emploi-habilité» entre les formes exprimées, d'une part en termes de classification, qualification et rémunération et d'autre part, en termes de compétences reconnues ou non par les systèmes d'organisation du travail. En tant que telle, la convertibilité est, dès lors, plus qu'une «compétence générale transversale» permettant d'occuper des emplois différents. Elle est, nécessairement, apprise au cours d'un processus de formation qui transcende, en les formalisant, à la fois, les qualifications générales acquises dans l'enseignement et les aptitudes et capacités spécifiques expérimentées dans le milieu de travail.

Au niveau le plus général, la convertibilité est fondée sur *l'acquisition de qualifications et l'éducation tout au long de la vie qui restent un objectif fondamental pour l'ensemble de*

14. P. Saunier, «La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi», IAE de Paris - GREGOR - cahier de recherche 1999-01 (<http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/99-01.htm>).

15. Une des premières cellules historiques belges, celle des verriers de Glaverbel-Gilly revendiquait sa reconversion en une entreprise de rénovation-isolation de façon globale et solidaire.

16. Dans les négociations sur le résultat des sélections médicales à l'entrée en formation professionnelle au sein des commissions d'accompagnement des premières cellules de formation-reconversion, les responsables syndicaux ont été ainsi confrontés au rejet de personnes de petite taille dans des cas manifestement absurdes (métiers de la construction). Dans le même cadre, ceux-ci ont constaté, par exemple, les très nettes réticences à admettre des personnes d'origine maghrébine dans les formations «chauffeurs poids lourds» dues aux critères de sélection implicites de certains employeurs régionaux.

la main-d'œuvre¹⁷. En s'intégrant dans ce processus global, la convertibilité s'insère dans une formation continuée qui inclura donc comme exigence de départ – parce qu'il ne peut y en avoir d'autre, la prise en compte des aspirations professionnelles individuelles ou collectives des personnes. Dans certains cas, elle pourra donc impliquer l'éventuelle réintégration de celles-ci dans les cycles de l'enseignement «traditionnel»¹⁸. Dans les autres cas, c'est en fonction de ces aspirations et de leur évolution individuelle ou collective que, prioritairement, les savoirs «scolaires» et savoir-faire que les travailleurs apprendront au cours de leur processus de formation continuée seront évalués à l'aune du principe de réalité¹⁹.

Pratiquement, les opérations de reconversion de travailleurs licenciés pour des raisons économiques, étant donné les clauses qui les limitent dans le temps, s'appuieront sur des formations professionnelles choisies par les travailleurs, formations qui devraient être gérées, tout au moins indirectement, par les services de l'emploi des organismes publics sous le contrôle des organisations syndicales.

Quant aux formations/conversions anticipatives durant les heures de travail, gérées directement ou indirectement par les services publics de la formation professionnelle, elles ne pourront avoir lieu qu'à la demande des délégations syndicales et après négociation avec les employeurs. Au-delà, celles-ci ne seront faisables qu'en assouplissant et en élargissant les systèmes légaux de crédits d'heures-éducation.

Les aides à la recherche d'emplois ainsi que les formations / (re)conversions résultent non seulement d'une analyse des offres d'emploi insatisfaites mais également d'une vision prospective du développement de certains segments particuliers du marché de l'emploi. L'expérience des premières cellules de formation/reconversion montre que l'association des travailleurs à la définition de projets de reconversion permet souvent de repérer ces futurs segments porteurs et de mettre en place, avec leur soutien actif, de nouvelles formations²⁰.

Les formations continuées à la convertibilité pour les travailleurs encore en activité devront non seulement fournir à ceux-ci des compléments de compétences spécifiques utiles, notamment par l'accroissement de leur polyvalence, mais également leur dispenser une formation générale correspondante, leur permettant, à terme, de se distancier progressivement des techniques et processus de production particuliers dont ces travailleurs relèvent.

Dans cette dernière optique, les centres de compétences et de ressources technologiques qui ont été mis en place par le Forem doivent échapper à l'emprise corporatiste des secteurs pour être les plus intersectoriels possibles et, au-delà d'éventuelles qualifications spécifiques, assurer par la maîtrise des connaissances technologiques générales, une intelligence plurielle de la plus large gamme possible d'éléments et d'ensembles techniques. Les savoirs théoriques correspondants appliqués aux compétences acquises tant par les expériences professionnelles précédentes que par les apprentissages effectués dans ces centres pourront fonder

17. http://europa.eu.int/comm/dg05/empl&est/pilar_fr.htm

18. En Belgique, tout travailleur a droit à des «congrès éducation» notamment pour l'aider à suivre les enseignements dits «de promotion sociale». Malgré les pressions de certaines fédérations d'employeurs, en principe, les travailleurs peuvent suivre des cours qui n'ont «rien à voir» avec l'emploi qu'ils occupent. Dans l'optique de la convertibilité, ce droit aux congrès-éducation devrait être revu à la hausse. Pour les jeunes chômeurs, il existe de nombreux accords «de gestion indirecte» entre les organismes publics de formation professionnelle et l'enseignement de promotion sociale.

19. Ce principe de réalité se manifeste la plupart du temps de façon externe à la personne. Les diktats de l'employabilité sont, très souvent, étrangers aux compétences individuelles. Par exemple, dans la cellule Veripack-Jumet I, deux «manœuvres de verrerie» avaient exprimé l'un, le souhait de devenir cameraman, l'autre celui d'être mannequin. A priori, on pouvait estimer que rien n'empêchait, sur la base de compétences personnelles, acquises en dehors du milieu de travail, que ceux-ci puissent réaliser leurs aspirations. Ce n'est qu'après une phase de préformation et d'essais professionnels, que le premier au terme de sa formation est devenu cameraman dans une TV régionale et que le second, malgré les moyens mis à sa disposition pour son inscription dans les agences (réalisation d'un «book»), se rendit compte qu'il lui manquait «1 centimètre» pour être «employable». Pour ce dernier, ce critère d'exclusion n'a pu être contourné, non pas qu'il aurait été impossible de le remettre en cause, mais parce que les moyens budgétaires et humains de la cellule ne le permettaient pas. Sur ce cas individuel, les délégués syndicaux contrôlant la gestion du budget de la cellule, avaient estimé que par rapport à d'autres choix (passage du permis de conduire par les femmes dans une école privée), le «crédit» de l'intéressé était épuisé.

20. La création du Centre des Matériaux Composites et Plastiques (CMCP) a été l'aboutissement de projets de reconversion des travailleurs de la cellule «Dassault», les formations et le développement organisé des services de soins de santé à domicile a résulté d'un projet de reconversion des travailleurs de la cellule Cavelli...

ainsi, en partie, «la compétence» que définit «la convertibilité».

Dans le cas formations en entreprises, la collaboration des employeurs sera évidemment requise et devra être soutenue et négociée par les organisations syndicales. Elle est la contrepartie du fait que le patronat se doit de reconnaître qu'il ne peut, ni sans doute ne souhaite, garantir aux travailleurs un «emploi à vie». Il est vraisemblable que cette optique de la «convertibilité» rencontrera une certaine opposition de la part des employeurs qui ne pourra être prise en considération que dans l'hypothétique mesure où ces derniers s'engageront formellement à garantir, sur une longue durée, la sécurité d'emploi à leurs travailleurs²¹. De toute façon, une des conditions de la mobilité accrue de la main d'œuvre est de lui assurer, au-delà des compétences spécifiques qui l'attachent à l'entreprise et/ou au secteur, des compétences transversales élargies qui lui permettront de s'en détacher.

3. CADRE PSYCHOSOCIOLOGIQUE : LE TRAVAIL DU DEUIL

3.1. Une solution palliative à court terme du malheur social causé par les fermetures d'entreprises

21. Cela pourrait être réalisé par l'obligation légale pour les employeurs de provisionner chaque année leurs comptes de résultats d'un montant équivalent aux indemnités de licenciement qui seraient dues en cas de fermeture totale de leur entreprise. Les employeurs, acceptant chez eux la mise en oeuvre de plans de convertibilité, seraient totalement ou partiellement dispensés de cette obligation sur celui-ci.

22. Christian Dejours, *Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, 1998, p. 23.

23. D. Lagache oppose les mécanismes de dégageant aux mécanismes de défense : alors que ceux-ci n'ont pour fin que la réduction urgente des tensions internes, (...), ceux-là tendent à la réalisation des possibilités, fût-ce au prix d'une augmentation de la tension (J. Laplanche et J.-B. Pontalis, *Vocabulaire de la Psychanalyse*, PUF, 1971, p. 237). E. Bibring (1943), à l'origine de cette notion de «working-off mechanisms» décrit différentes méthodes de dégageant telles que le détachement de la libido (travail du deuil), la familiarisation avec la situation anxiogène, etc. (ibidem, p. 237).

24. processus intrapsychique consécutif à la perte d'un sujet d'attachement et par lequel le sujet réussit progressivement à se détacher de celui-ci (J. Laplanche et J.-B. Pontalis, *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, 1971, p. 504).

Si les auteurs des présentes réflexions épousent, en large partie, les analyses du psychanalyste et psychopathologiste du travail, C. Dejours, sur l'inacceptable tolérance de notre société à l'injustice sociale, ils ne se résignent pas, néanmoins, à considérer avec celui-ci qu'il n'y a pas de solution à court terme au malheur social généré par le libéralisme économique dans la phase actuelle de notre développement économique²². Sur le plan intrapsychique, le triptyque des névroses sociales engendrées chez les travailleurs par le système néo-libéral : peur du chômage, soumission honteuse à l'ordre patronal, mensonges institués sur les conditions de travail constitue le support des stratégies de déni de la réalité qui subjuguent les travailleurs à la fatalité économique. Parmi les seules voies «thérapeutiques» envisageables, il y a la substitution de mécanismes de dégageant actifs²³ aux mécanismes de défense compulsifs que les travailleurs utilisent pour rendre acceptable dans leurs situations de travail ce qui ne devrait pas l'être. Cette voie requiert, de la part des travailleurs licenciés, un important travail de deuil²⁴ pour rompre les liens les attachant aux situations de travail perdues et de la part des travailleurs encore en activité, un travail de détachement de leur situation de travail les préparant à occuper un nouvel emploi.

Tout au moins en Belgique, sur le plan des changements sociétaux qui pourraient rendre possible cette thérapeutique, il ne faut pas sous-estimer – pas plus que surestimer – la force collective des organisations syndicales encore capables de négocier avec les employeurs et les pouvoirs publics un changement de l'état des choses qui contrecarrât la banalisation de l'injustice sociale. Une des voies d'amorce de ces mécanismes de détachement est le développement de la

convertibilité offensive des travailleurs.

25. Une «cellule de reconversion» ne peut commencer à être mise en place que lorsque les travailleurs ont perdu tout espoir de reprise même partielle de leurs activités. Dans un contexte de lutte pour la survie, toute préparation anticipative de la mort annoncée de l'entreprise sera considérée comme abandon du combat et trahison. Il est vain de demander aux travailleurs d'entamer le travail du deuil avant leur licenciement effectif.

26. «Voi chi entrate, lasciate ogni speranza», tel fut l'étonnant thème directeur du discours d'inauguration de la première cellule Veripack-Jumet par le responsable d'un organisme syndical de formation partenariale du Forem. Il est vrai que dans un discours de «recrutement» précédent, le thème d'accrochage quelque peu démagogique avait été : (Dans la future cellule,) si vous voulez des geishas ou aller aux Seychelles... (ce sera envisagé favorablement dans le cadre du budget...). À la fin de la cellule, nous avons entendu une participante se promenant dans les couloirs dire : «ils disaient qu'on pourrait aller aux Seychelles, mais (maintenant) nous n'avons même plus de quoi aller à Spa avec la mutuelle...».

27. Dans la cellule clinique «Cavelli», une partie du personnel a en fait attendu d'être reprise dans le «New Cavelli» alors qu'une autre avait «tué l'entreprise» et fait le choix d'une reconversion, partout ailleurs, sauf à Cavelli.

28. Cela n'a rien d'abstrait mais, dans la mesure où il s'agit, le plus souvent, de tentatives exemplatives de «thérapies individuelles» au cas par cas, nous ne pouvons qu'en généraliser la portée pour les conditions de leur mise en œuvre. Dans la cellule Veripack-Jumet I, un de lieux de «thérapie» était la cantine ouverte huit heures sur huit où se retrouvaient, durant la phase de discussion des projets de reconversion, les travailleurs «réfractaires» aux réorientations et aux formations collectives proposées. Certains souhaitaient retrouver immédiatement du travail, d'autres s'estimaient trop vieux pour apprendre un nouveau métier. La plupart de ceux-ci ont néanmoins été reclassés dans les formes qu'il souhaitaient. À ce propos, précisons – même si cela sera mal compris – que les organisations syndicales sont les seules autorisées à «prostituer» les travailleurs à leur demande...

29. Ricardo Petrella, *Le bien commun, Éloge de la solidarité*, Éditions Labor, 1996. On soulignera le rôle précurseur qu'ont joué, collectivement, les travailleurs de Glaverbel-Gilly et leur leader André Henry dans la conception initiale des cellules de reconversion (voir M. Hegale, E. Layon «Les cellules de formation-reconversion : Glaverbel», *CH CRISP* n° 996, 1983).

3.2. Le travail du deuil par rapport aux pertes d'emploi réalisées

L'expérience belge des cellules dites de reconversion, mises en place à la suite de licenciements collectifs pour fermetures ou restructurations d'entreprises, a amplement montré l'état de désespérance dans lequel se trouvaient les travailleurs et la nécessité d'un travail du deuil²⁵ préalable²⁶ aux reconversions proprement dites. L'objet perdu dont les travailleurs doivent faire le deuil est la situation de travail et l'ensemble des rapports techniques et sociaux objectifs et subjectifs qui la caractérisent et non l'entreprise, même si celle-ci en reste souvent le symbole²⁷. Comparativement aux anciennes situations de travail que ces travailleurs doivent désinvestir, les processus d'orientation et de formation, dans le cadre d'une recherche de nouveaux emplois, sont, par leur nature même, régressifs et donc, bien accompagnés, thérapeutiques. Si dans certains cas individuels exceptionnels, il s'est avéré parfois indispensable de prévoir un accompagnement psychologique individuel c'est parce que ceux-ci étaient trop pathologiques (alcoolisme, état dépressif) pour être pris en charge par l'encadrement normal des cellules.

Il faut considérer que ce travail du deuil est le problème essentiel de la phase d'accueil et d'orientation dans une cellule de reconversion. Il conditionne et constitue un des principaux obstacles rencontrés dans les reconversions collectives. Les négociations de formations/reconversions ont toujours eu, comme arrière-plan, ce nécessaire travail du deuil. Dans une phase préalable, les programmes de reconversion doivent résoudre les conflits défensifs archaïques précédemment mis en œuvre par les travailleurs en facilitant la réalisation de leurs potentialités réprimées. Les mécanismes rationnels de réorientation à promouvoir résultent le plus souvent du choix, en accord avec les intéressés, de formations adaptées ou innovantes qui vont leur permettre de se dégager consciemment de leurs mécanismes de défenses aliénants.²⁸

«L'esprit cellule» traditionnel, motivé par la solidarité exigée par le défi d'une nouvelle citoyenneté économique et sociale²⁹, inclut le travail du deuil et répond ainsi, pragmatiquement, aux besoins de travailleurs désorientés suite à la fermeture ou à la restructuration de leur entreprise, de même que celui accompli par le «coaching social» dans les nouveaux PAR.

Sur le plan pratique, il y a lieu d'ajouter que dans les PAR actuellement en cours, le problème prioritaire pour les travailleurs est avant tout celui de leur reclassement pris en charge par les services de l'emploi du Forem, ces derniers «sous-traitant» alors ensuite des formations/reconversions éventuelles avec les services de la formation professionnelle.

3.3. Le travail du deuil anticipatif chez les travailleurs en activité

Dans un seul cas³⁰, sur la vingtaine de «cellules» de formation/reconversion et de plans de reclassement qui ont vu le jour en Wallonie et à Bruxelles, depuis une vingtaine d'années, il s'est agi d'anticiper une reconversion future en profitant d'importantes périodes de chômage partiel qu'imposait une entreprise à ses travailleurs. Ce fut un échec partiel dans la mesure où l'encadrement ne pût supporter l'idée d'un travail du deuil anticipatif chez les travailleurs et proposa à ceux-ci, concurremment aux formations de conversion, des travaux mieux rémunérés en mise à disposition et en sous-traitance. C'est ainsi que cette première et unique opération de (re)conversion anticipative avorta. Deux ans plus tard, l'entreprise en question ferma définitivement ses portes. Il en est resté l'idée que des «(re)conversions anticipatives» ne pourraient être mises en place qu'avec la reprise économique et que la «préparation au travail du deuil» dans une entreprise encore en activité ne pouvait être assimilée, sans préparation, à une opération «immédiate» de désembauchage, par un patronat et des cadres, eux aussi, ouvertement confrontés à un nécessaire travail du deuil. Dans cet ordre d'idée, tout contrat de travail à durée déterminée ou assimilé devrait comporter une part de temps libre nécessaire au deuil annoncé de ce dernier qui serait de l'ordre d'une demi-journée tous les quinze jours et pourrait être effectué, par exemple, avec l'aide des conseillers des services publics de l'emploi.

Ainsi, dans le cas des recherches d'emploi/formations/conversions, on peut valablement supposer, qu'un travail du deuil anticipatif, même s'il est effectué «à froid» est un phénomène psychologique relativement complexe. Même si la sociothérapie collective brève préparant les travailleurs à envisager sereinement la future mort de leur entreprise et/ou la suppression de leur emploi est évidente : il faut «désespérer Billancourt»³¹...

On aurait pu supposer que les périodes de reprise de l'activité économique et de diminution des taux de chômage, même insuffisante, allaient atténuer quelque peu la peur du chômage et insuffler aux travailleurs un nouvel espoir sinon de garder un emploi stable du moins de pouvoir en retrouver un autre équivalent quant au revenu procuré. Cependant, même dans les secteurs où apparaissent des pénuries d'emploi réelles, globalement, les politiques patronales actuelles continuent à utiliser, de façon implicite tout au moins, l'existence d'un taux de chômage suffisamment important pour maintenir les travailleurs salariés dans leur état d'asservissement à l'ordre économique. On peut par ailleurs se demander si le patronat, sous le couvert de l'activation de l'employabilité, n'instaure pas un mécanisme pervers de dégraissage juste suffisant du chômage conjoncturel, et, avec la reprise, la transformation d'une partie de ce dernier en un noyau dur de chômage structurel des «inemployables». La mobilité offensive par la convertibilité des travailleurs encore en activité s'inscrit donc en rupture totale avec la

30. celui de cellule de formation-reconversion «préventive» constituée par les travailleurs en chômage partiel de l'entreprise Dassault Belgique Aviation (DBA) en 1986-87. Les travailleurs de la cellule DBA ont été à l'origine de la création du Centre des Matériaux Composites et Plastiques mis en place par le Forem à Charleroi-Gosselies (1987-1995).

31. au sens philosophique du terme «désespoir» qui est celui d'André Comte-Sponville (*Le Mythe d'Icare - Traité du désespoir et de la béatitude*, PUF, 1984).

démobilisation et la culpabilité comme conséquences de ce processus pervers initié, consciemment ou non, par le patronat. En tant que telle, la convertibilité vise, avec un zeste d'utopie raisonnable, à instaurer un addendum à la doctrine syndicale belge du contrôle ouvrier, et à tirer un coup de semonce face à l'inacceptable tolérance de l'injustice sociale confortée par un taux de chômage encore élevé dans la population.

Mais, avant que ne soient explorées plus avant les méthodes psychosociologiques à mettre en oeuvre dans les programmes de conversion préventive, il faudra que les organisations de travailleurs belges reprennent à leur compte, sous une forme ou une autre, le thème de la convertibilité offensive que nous venons de développer ici.