



**ACCOMPAGNER LA RECONVERSION  
OU LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLE ?**  
*L'employabilité : une nouvelle distribution des responsabilités*

Après un mot de bienvenue à l'assistance de **Claude VILLEREAU**, délégué de l'AFREF, **Louisa MEZREB** directrice générale du groupe FACEM présente le déroulement de la séance.

Elle introduit la problématique de la reconversion en termes de questionnement.

Puis **Francis COLLET**, ancien responsable de formation au sein du groupe Crédit Mutuel/CIC, témoigne de son expérience sur la reconversion de populations administratives vers des métiers commerciaux au sein d'une banque.

**Corinne CORDRAY**, psychologue du travail, montre alors le lien entre bilan de compétences et reconversion.

Enfin **Dominique ELOISE**, intervenante au sein du groupe INITIATIVE montre l'évolution du problème de reconversion en lien avec les stratégies individuelles

La séance est conclue par **Louisa MEZREB**

*services dans leur effort d'adaptation aux mutations socioéconomiques.*

*FACEM qui a toujours fondé ses interventions sur la coproduction avec les entreprises partenaires de démarches d'innovation sociale, se définit aujourd'hui, comme un groupe, fort d'un centaine de salariés et d'un réseau de 25 experts fidélisés qui se déploie à travers quatre champs de compétences :*

- *Accompagnement des organisations dans la conduite du changement et l'amélioration des systèmes de Gestion des Ressources Humaines*
- *formation managériales et coaching*
- *Accompagnement des personnes en situation de transition professionnelle (bilan de compétences, accès ou retour à l'emploi,)*
- *Accompagnement des économies émergentes au Maghreb et en Afrique subsaharienne (modernisation des organisations et formation des acteurs)*

## Définitions et mise en perspective de la notion de reconversion professionnelle

La première question est autour du vocabulaire :

Doit-on parler d'accompagnement de **la reconversion** ou d'accompagnement **des transitions professionnelles**.

La reconversion est une chaîne de conséquences: Les mutations industrielles entraînent une conversion des systèmes de production et donc une transformation des emplois. D'où la reconversion des salariés.

Ce concept de reconversion est un phénomène récent lié à la révolution industrielle. Les premières reconversions industrielles en France ont débuté dans les Charbonnages de France au cours des années 1950. Vers 1960, elle devient un enjeu national avec les reconversions des industries sidérurgiques.

Les premiers balbutiements d'une politique de l'emploi émergent avec la mise en place en 1963 du "**fond national à l'emploi**". L'Etat était alors l'inspirateur des politiques mises en œuvre et les entreprises se considéraient comme des acteurs responsables du devenir des salariés.

La première opération de reconversion a eu lieu à BOUCAU en 1964 et concernait 1700 salariés de la sidérurgie, les Forges de l'Adour.

On peut resituer le problème de la reconversion suivant trois périodes :

### **1960-1990 : le temps de l'urgence:**

L'enjeu était de reconvertir des dizaines de milliers de salariés qui perdaient leur emploi, vers de nouveaux métiers. Les entreprises avaient été confrontées de plein fouet aux effets des mutations industrielles sur les emplois et avaient pris conscience de la difficulté à ajuster les compétences aux nouvelles exigences des emplois.

Au cours de cette décennie, sous l'impulsion de l'Etat, les banques et les entreprises industrielles (Danone, Merlin Gerin) ont mis en œuvre d'importants dispositifs de reconversion interne. L'enjeu était de reconverter des salariés qui occupaient des postes mono-tâche et à faible technicité vers des emplois multitâches et qualifiés. Le préalable à la reconversion était la remise à niveau. Nombre de ces reconvertis ont eu des carrières exemplaires qui démontrent que l'ascenseur social peut fonctionner.

Ayant compris la nécessité d'anticiper les reconversions, les entreprises sont entrées dans l'ère de la GPEC avec deux postulats :

- Préparer les salariés à changer de métiers en développant leur mobilité et leur adaptabilité professionnelle.
- Anticiper les évolutions des emplois de façon à pouvoir ajuster les compétences aux nouvelles exigences des métiers.

Dans ce contexte on parle moins de reconversion que d'adaptation aux exigences des emplois et de mobilité professionnelle dans le cadre de passerelles métiers

### **2000-2010: le temps du transfert de responsabilité**

Les entreprises ont pris conscience que par delà les nécessaires mutations, le changement s'impose comme une donne permanente et qu'il s'avère de plus en plus difficile d'en anticiper la nature. Elles ont considéré que leur enjeu premier était de s'adapter au marché et qu'elles devaient y consacrer l'essentiel de leur énergie dans la mesure où il en allait de leur survie.

De ce fait, les entreprises ont progressivement délaissé leur responsabilités à l'égard de leurs salariés et à considérer que ces derniers étaient responsables de leur propre employabilité.

C'est ainsi qu'un nouveau partage des responsabilités s'est progressivement imposé :

- L'entreprise s'adapte aux évolutions de son marché
- Le salarié s'adapte quant à lui aux évolutions du marché du travail

On ne parle plus de reconversions mais de transitions professionnelles

### **La reconversion : un nouveau paradigme; des contextes multiples**

Au terme de la décennie 2000, on pouvait imaginer que les grandes restructurations industrielles et tertiaires étaient finalisées et que l'emploi allait se stabiliser. En fait, les crises économiques cycliques ont induit une raréfaction et une **précarisation de l'emploi**.

Aujourd'hui, on demande aux salariés d'envisager des reconversions tout au long de leur vie professionnelle. Ainsi tout salarié est amené à vivre, soit de façon volontaire, soit de façon subie,

ce changement peut être dû au niveau du métier qui évolue ou qui disparaît. Le changement peut être également dû à une entreprise qui délocalise ou qui fait faillite.

- **La reconversion forcée:** Elle peut résulter de l'incapacité du salarié à continuer à exercer son ancienne activité du fait d'un accident par exemple ou d'une maladie.

### **La reconversion vue du côté des "employables":**

Une enquête réalisée par l' AFPA en 2009 fait apparaître que plus de la moitié des actifs avaient changé au moins une fois d'orientation professionnelle

- 57 % avaient fait volontairement ce choix
- 25 % subissait les conséquences d'une perte d'emploi
- 12 % avaient fait ce choix pour des motifs familiaux

Pour la majorité des personnes interrogées (62%), la reconversion a eu des effets plutôt positifs.

L'enquête de l'AFPA montre également que:

- 45 % des actifs n'ont jamais connu de reconversion professionnelle.
- 32 % d'entre eux envisagent de changer d'orientation professionnelle dans les douze mois à venir, soit de façon volontariste (45%), soit de façon subie (39%)
- Pour 64 % d'entre eux ce choix serait principalement motivé par la recherche d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle.
- Pour ceux qui n'envisagent pas de reconversion professionnelle dans les 12 mois (68 %), ce choix est principalement motivé par le fait qu'ils sont pleinement satisfaits de leur vie professionnelle (89%) et qu'ils ont peur de ne pas retrouver un emploi équivalent (66 %).

### **L'apparition de nouvelles motivations**

*Une des conséquences de ce nouveau paradigme qu'est celui du salarié responsable de son employabilité est que les salariés souhaitent contrôler les conditions et les formes de leur évolution professionnelle.*

Ainsi il semble, qu'aujourd'hui, de plus en plus de salariés s'engagent dans un processus de reconversion professionnelle pour des raisons éthiques ou pour s'orienter vers des métiers qui ont du sens pour eux et qui sont socialement utiles. (Les exemples se multiplient : le banquier qui se reconvertisse dans l'aide au développement; le commercial qui s'oriente vers l'insertion des personnes en difficulté ...)

- Comment accompagner la reconversion professionnelle ?

**Question de la salle :** *Pourquoi reconversion et pas conversion?*

**Réponse:** le mot conversion est plutôt employé dans les systèmes de production, le terme reconversion au niveau des hommes .Il faut noter que le mot reconversion est plus radical que le mot transition.

Le mot reconversion renvoie à un savoir faire précédent qui ne sert plus (exemple: perforateur de cartes).Il y a disparition d'un cœur de métier donc nécessité de développer de nouvelles compétences.

Le concept de transition renvoie non pas à un changement de métier mais de processus opératoire (exemple: les journalistes).

**Intervention de la salle :** le mot reconversion renvoie à une reconstruction identitaire. La rupture ou le changement d'emploi sont souvent vécus comme un choc : d'où un questionnement identitaire. Ceci montre l'importance du bilan de compétences qui est aussi l'occasion de donner du temps pour réfléchir à l'évolution de sa vie.

**Réponse de Luisa MEZREB:** Ceci renvoie au problème de l'évolution professionnelle. C'est un droit mais à quoi? Au changement ? À une amélioration? Souvent se pose la question du sens, de l'éthique : Ainsi dans le secteur bancaire certains cadres se trouvent confrontés à des problèmes éthiques qui font qu'ils ne supportent plus la pression de la rentabilité. On voit aussi émerger des demandes de reconversion pour des métiers artisanaux (faire un job où on se fait plaisir).

**Intervention de Maryvonne SOREL:** il est intéressant de noter que dans le contexte actuel de l'emploi et du travail les mots précèdent la formalisation. **Maurice GODELIER** parle de concepts empiriques au sens où les mots qui ne sont pas définis construisent leur espace de sens dans l'usage que l'on en a. Parce qu'il n'y a pas de mots pour dire, décrire, nommer les phénomènes, les situations, les problèmes, on en invente, on étire le sens de ceux qui existent déjà ; sans pour autant chercher à définir les mots employés. En fait les mots deviennent secondaires par rapport à l'action. Ainsi on est passé de reconversion à mobilité, adaptabilité, employabilité, éducatibilité, capacité à ! Par ailleurs on constate que l'individu est placé au cœur des différentes problématiques de l'emploi et du travail. *Pour autant, question quelque peu provocatrice, l'environnement industriel est-il vraiment soucieux des individus?*

**Réponse de Louisa MEZREB:** je crois avoir dit précédemment que les systèmes industriels aujourd'hui se préoccupent surtout des marchés. Le problème de l'employabilité a été transféré sur les pouvoirs publics et sur l'individu

avere difficile à mettre en œuvre car il y avait un déficit de compétences et un personnel peu mobile. D'où la nécessité de programmer des reconversions.

En 1998 il y a eu privatisation de la banque avec la fusion CIC et Crédit Mutuel, ce dernier ayant imposé une informatique et une organisation communes à l'ensemble du groupe nouvellement formé. Il est mis en place en outre des centres de métiers communs à la nouvelle entité créée (2000 à 2006);

La réflexion sur cette stratégie fait apparaître:

### **Une inadéquation entre les compétences souhaitées et l'ambition affichée**

- Un ratio du nombre de postes administratifs/commercial trop élevé de l'ordre de 70 % contre 30 % pour les postes d'exploitation
- Une concentration de ces mêmes postes au Siège
- Une force commerciale à former sur les techniques assurances dommages, les prêts immobilier, les OPCVM, le marketing
- La création d'un nouveau marché : Les Professionnels
- Une informatisation progressive des commerciaux sur PC (agenda, fichier prospect, gestion de l'action commerciale...)

### **10 programmes stratégiques sont alors développés autour de deux programmes supports**

- Une démarche « Qualité »
- La mise en place d'un Schéma Directeur des Ressources humaines (SDRH)

Par ailleurs l'engagement RH a été pris de faire la banque de demain avec les collaborateurs d'aujourd'hui

**Les principaux axes du SDRH ont été les suivants :**

### **Une professionnalisation des fonctions RH pour permettre:**

- La mise en place de la GPEC
- L'introduction d'une nouvelle démarche d'évaluation des équipiers
- Une augmentation du niveau de recrutement à Bac+2 et Bac+5, mise en place d'un CFA banque, embauche de spécialiste expérimenté
- Un plan de formation ambitieux dont le budget était porté à 10 % de la masse salariale dont 1/3 consacré à l'adaptation/reconversion
- Une gestion de carrière spécifique pour les potentiels
- Une gestion de carrière avec le postulat de changer d'emploi ou d'affectation tous les 5 ans
- L'introduction de la polyvalence

- La mise en place de plans de compétences
- Une formation en 3 temps:
  - Formation cognitive « Apprendre à Réapprendre »
  - Élévation du niveau général des connaissances (français, maths, banque...)
  - Formation au nouveau métier
- La création d'agences écoles en région
- La création de l'Ecole de Vente

Les résultats ont été une réussite à 65 % :

Toutefois on peut repérer les principaux freins :

- L'Age
- La motivation
- L'absence de mobilité
- Le management
- Les partenaires sociaux

Les conséquences :

- Quelques mises en retraite anticipées
- La création d'une prime de départ volontaire et l'accompagnement pour la création d'entreprise
- Le maintien d'activité au siège
- Création d'un métier éphémère d'assistance au réseau « Secrétaire Commerciale »

Par ailleurs la structure change et passe de 2300 salariés à 25 000 ...Le siège n'existe plus les Directions Régionales passent de 10 à 3 , plus une fusion avec le Commercial qui donne naissance à CIC Est; le siège social est déplacé de Nancy à Strasbourg

- A nouveau une période d'adaptation pour 400 équipiers dont le poste était supprimé se fait jour mais l'actionnaire nous donne 5 ans pour une gestion en douceur car la pyramide des âges est favorable à des départs en retraite naturel
- La création de nouvelles activités a permis le reclassement du personnel :
  - Création d'un centre d'appels et routage des appels agence sur Nancy, Strasbourg, Mulhouse et Reims
  - Création d'un CRM Groupe à Nancy
  - Création d'un centre d'appel interne à Nancy pour la Help line
  - Ouverture de nouvelles agences
  - Mise en place d'une structure de financement promoteur

- La fréquentation des agences décline de l'ordre de 70 % mais au profit d' une utilisation massive des "murs d'argent". 58 000 DAB / GAB en France
- Le recours aux services en ligne (30 % des clients actuellement) qui s'accélère chaque année

Ces facteurs vont entrainer la fermeture d'agences et des conséquences en RH pour les métiers de Service Client

### **En conclusion : Le changement dans les entreprises est devenu une donnée permanente**

- A qui incombe la responsabilité de garantir l'employabilité ?
- Des dispositifs sont mis en place à l'initiative des salariés ... mais sont sous utilisés :
  - Le CIF de 2005 à 2009 il y a eu 231 563 bénéficiaires. En 2012: 89 000 bénéficiaires seulement.
  - La VAE: 30 000 titres ont été délivrés pour 53 000 demandeurs en 2010

*Remarque de la salle : attention depuis le DIF beaucoup de salariés reçoivent des refus de prise en charge de leur CIF du fait de la baisse des budgets qui lui sont alloués par les OPCA ; quant à la VAE... il y a une prise de conscience par les salariés de la lourdeur de la démarche VAE... qui va bien au-delà des heures d'accompagnement allouées*

*Question de la salle: par rapport aux défis auquel se trouvent confrontées les banques, vont-elles investir autrement ?*

**Réponse:** Les banques ont une image de marque à défendre. Elles cherchent de nouveaux marchés. Il est probable qu'elles vont se diversifier (téléphone, alarmes, télésurveillance...). Et soyons optimiste : le personnel va s'adapter à ces nouveaux marchés



suyant une formation au CNAM tout en travaillant. Puis elle a fait une formation complémentaire en coaching. Elle est très influencée dans son travail par les approches qui sont développées particulièrement au Canada

Elle accompagne en université de jeunes diplômés dans un travail en groupe sur la construction de projet professionnel.

Par ailleurs à la demande de la FACEM elle accompagne aussi de jeunes diplômés niveau bac +4 ou 5 qui sont en recherche d'emploi ou en projet de reconversion. Pour cette population, on constate peu de résistance au changement.

Elle accompagne aussi des publics plus âgés (cadres seniors) sur des bilans de compétences et des projets professionnels (en particulier dans le cadre du plan sénior des bilans de 2<sup>ème</sup> partie de carrière).

Il est évident que l'on n'accompagne pas ces différentes populations de la même façon

Dans le bilan de compétences, outre la technique, il y a surtout la capacité à s'adapter à la personne en face de soi.

Au niveau des techniques elle utilise surtout l'entretien d'explicitation.

Sur les phases de bilan, une fois le climat de confiance établi le travail se fait sur les compétences, les valeurs, la personnalité. Puis on aborde le positionnement sur le projet (avec souvent une vision peu claire).

A partir de sa pratique elle précise les limites du bilan :

- L'accompagnement n'est pas assez long après le bilan
- Le monde du travail est tellement difficile que l'accompagnant doit s'impliquer aussi dans les contacts avec les entreprises;
- 

En conclusion elle estime que le statut de l'accompagnant ne peut rester dans l'extériorité. Il a un rôle de coach très fort

***Intervention de la salle:*** la question qui se pose aujourd'hui à la fonction formation aujourd'hui est liée à l'idée de formation- "tout au long de la vie". Ceci suppose de mettre en place des ressources susceptibles de porter d'autres activités et de se redéployer en cas de mobilité. Il s'agit donc de ressources durables au sens de ressources pour la vie. En fait l'employabilité il faudrait y réfléchir dès la formation initiale ce qui n'existe pas aujourd'hui.

Après un parcours qui l'a menée d'un travail sur la problématique des territoires et de la GPEC à la création d'un cabinet d'une vingtaine de salariés sur la formation au coaching en Martinique, elle est allée s'installer à Marseille où elle a abandonné les fonctions de manager pour devenir prestataire du cabinet INITIATIVE dans le champ des RH.

Elle présente quelques actions importantes qu'elle a menées.

- L'accompagnement de reconversion professionnelle de militaires au sein de l'armée avec un dispositif très sécurisé (par l'armée) de création d'entreprise. L'objectif de l'accompagnant est de faire travailler sur le principe de réalité (par rapport à un rêve ou une utopie). Le départ à la retraite (de l'armée) se faisant vers 36 ans, il s'agit alors de construire un deuxième projet de vie.
- Le pilotage de "contrat d'autonomie" pour des jeunes de 18 à 25 ans des quartiers Nord de Marseille. C'est un public qui a un niveau CAP à Bac mais qui n'a jamais travaillé (ou au noir). On a ici des reconversions identitaires plus que professionnelles. Comment conduire l'individu à se resituer au centre du travail pour lui permettre de se projeter dans ce qu'il a envie de faire et ainsi de se motiver.
- La reconversion de cadres à gros salaires de la région d'Aix en Provence où la question du deuil est centrale (le problème du statut renvoie à l'identité sociale). Il faut leur faire accepter que leur reconversion est une nécessité mais aussi une opportunité. Pour ce type de travail elle utilise beaucoup les techniques analogiques qu'elle a développées (*travail par analogie sur des situations diverses qui permettent de réinterroger la situation de travail*). Elle utilise aussi la technique des jeux ce cube développée par Alain CARDON (*Un jeu très participatif pour "changer de lunettes" et apprendre à voir votre "scénario" personnel et professionnel autrement*).

En résumé dans le cadre d'une stratégie individuelle de reconversion (reconversion choisie ou subie) qui est un accompagnement d'une transition de vie, il faut savoir associer métier, plaisir ou deuil, épanouissement personnel ou professionnel.

On peut définir trois axes dans l'accompagnement

- La relation à soi (estime de soi et connaissance de soi)
- La relation aux autres (positionnement dans la relation, conviction)
- La construction d'un projet pertinent et cohérent avec la personne qui le construit

competences a un management par les talents ?

Il appartiendrait alors aux "employables" de trouver avec l'aide des employeurs des emplois à géométrie variable, " la bonne place", correspondant à la dimension de leur talent.

Elle propose cette utopie en guise de conclusion

**Intervention de Maryvonne SOREL:** Le problème avec le concept de **talent** c'est qu'on se recentre sur les caractéristiques, voire sur les caractéristiques innées de la personne. Si ceci correspond bien à la tendance signalée plus tôt dans la matinée de concentrer les responsabilités sur l'individu alors, il ne faut pas oublier que le terme de capacité avait été retenu pour marquer le caractère éduicable des ressources. Quant à la notion de **compétences**, malgré l'ambiguïté des définitions qui lui sont consacrées, non seulement elle garde la possibilité d'évolution, de construction, elle permet d'indiquer que c'est ce qui s'actualise en situation...donc elle implique les ressources de la personne mais aussi de l'environnement. On est dans un processus en devenir et en croissance..

La notion de talent renvoie aux aptitudes naturelles de l'individu donc aux attitudes propres de la personne. Le mot talent c'est l'entrée en religion de l'individu et de l'autonomisation de l'individu ce qui va bien avec le discours actuel mais est un peu inquiétant.

**Louisa MEZREB**, reconnaissant l'ambiguïté du terme "talent" propose de parler "d'atouts spécifiques" qui font qu'on mobilise les compétences dans un environnement donné, d'une certaine façon. C'est une forme de coconstruction des ressources de l'entreprise et des personnes.

**Auteur du compte-rendu :** Jacques PEVET, délégué AFREF

**Contacts AFREF :** Jacques PEVET, Claude VILLEREAU

**Responsables du thème :** Luisa MEZREB; Stéphanie ABOUT