

Métier, mobilité et employabilité : Questionnement

Dominique THIERRY

Vice-Président de Développement & Emploi

INTRODUCTION

Mots clés : GRH, compétences, employabilité, métier, mobilité.

Métier, carrière, emploi, gestion prévisionnelle et préventive, lutte contre l'exclusion, employabilité, compétences... tous ces concepts et notions, nous y travaillons tous depuis 20 ans — chercheurs, consultants, formateurs, gestionnaires de ressources humaines — avec, pour certains, « la quête obsessionnelle » de tenter de les relier dans une globalité d'analyse et d'action satisfaisantes, c'est-à-dire capable de réguler les contraintes économiques et les enjeux sociaux.

Sans prétendre aborder la totalité de ces notions et surtout sans prétendre à trouver la Réponse à cette quête collective, tentons, plus modestement, de faire le point des acquis, à la fois théoriques et pratiques, des relations entre « métier », « mobilité » et « employabilité ».

I - LA NOTION DE CARRIÈRE REMISE EN CAUSE

Les mutations à l'œuvre dans le monde professionnel vont-elles transformer, voire supprimer, la réalité même de la notion de carrière, de l'ascension dans les échelons de l'entreprise ou plus largement de la société ? Est-il encore raisonnable, avec plus de trois millions de chômeurs, de se comporter dans la vie active comme s'il s'agissait uniquement de « faire carrière » ? Va-t-on ranger dans les archives de l'histoire sociale le modèle du salarié appelé « cadre », qu'on pourrait désigner en l'occurrence par le fait qu'il travaille en ayant la perspective d'acquérir plus ou moins régulièrement une promotion ?

Mais aussi, est-ce le chômage qui est la raison de l'actualité de ces questions ? Cette transformation que nous refusons très souvent de voir n'a-t-elle pas des causes encore plus profondes ?

On peut faire l'hypothèse que nous sommes aujourd'hui prisonniers d'une logique ancienne, celle de la carrière, c'est-à-dire d'une vie professionnelle

progressant régulièrement dans les responsabilités, les honneurs, et bien sûr la rémunération, alors même que cette logique est obsolète depuis déjà un bon moment, peut-être une dizaine d'années, mais que nous refusons de le voir parce que c'est extrêmement inconfortable.

Le chômage à la fois renforce ce refus, parce que nous lui attribuons la responsabilité de l'impossibilité de faire carrière comme autrefois ; mais il va nous contraindre à dépasser ce refus, à inventer des formes de vie professionnelle largement nouvelles, parce que l'emploi ne possède plus, et durablement, un caractère stable et permanent dans notre société.

Nous sommes nourris de l'idée de faire carrière

Faisons un rapide retour sur le passé. La question posée trouve probablement une partie de sa réponse dans les traces profondes que la période de croissance forte nous a laissées. Les années 45-75, les « trente glorieuses » selon l'expression de Jean Fourastié, ont été des années d'expansion économique uniques dans l'histoire contemporaine, et simultanément

ment des années de consolidation de la démocratie sociale dans notre pays.

La France a donc connu une élévation continue de son niveau de vie, grâce à laquelle l'Etat et les partenaires sociaux ont pu organiser un système complexe de redistribution sociale (sécurité sociale, systèmes de retraite...) assez unique en son genre car largement paritaire, c'est à dire confié à la responsabilité des partenaires sociaux, complet, tout en préservant la liberté individuelle dans le domaine de la santé.

Ce qui nous intéresse ici, c'est de rappeler que cette redistribution sociale a été établie sur les revenus du travail, ce que la croissance permettait aisément, et que dans le même temps le travail salarié s'est généralisé, et en particulier s'est étendu largement à la population féminine.

Simultanément le développement de l'activité économique et la pénurie de main-d'œuvre ont conduit les employeurs à accorder des avantages sociaux et des garanties de carrière importants, contribuant à donner à l'emploi salarié les attributs d'un statut social avantageux, en particulier dans les plus grandes entreprises.

Nos parents n'ont eu aucune peine à se persuader qu'un emploi, généralement à temps plein et stable, constituait désormais la source d'un revenu croissant, d'une espérance de carrière, et d'une protection sociale garantie. L'emploi, base incontournable d'une existence reconnue dans la société : le moyen de vivre matériellement, le moyen de progresser, le moyen de se protéger contre la maladie ou la vieillesse. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que nous ayons tant de mal aujourd'hui à imaginer comment vivre avec une dépendance un peu moins forte par rapport à l'emploi.

Les années de croissance ont donc valorisé l'idée de « faire carrière », et l'ont démocratisée, banalisée : le cadre en particulier se doit de faire carrière, c'est le destin normal que promet l'entreprise à son serviteur fidèle : progresser aussi loin que possible dans l'échelle des responsabilités, des statuts et des rémunérations.

Le propos semble banal aujourd'hui, et pourtant dans la France des années 60 un ouvrier ne cherche pas habituellement à faire carrière (le mot n'a pas de sens pour lui à l'époque), un commerçant réussit dans ses affaires mais il ne lui vient pas à l'idée de dire qu'il fait une belle carrière, même un médecin n'utilise probablement pas cette expression, venue en droite ligne du vocabulaire militaire.

Ceux qui ont une carrière à faire, ce sont les cadres, et principalement ceux des grandes entreprises, ceux qui représentent la catégorie sociale la plus symbolique de la prospérité économique, ceux

pour qui on a modelé dès avant la fin de leurs études une vie professionnelle en forme de carrière, ceux pour qui les entreprises ont inventé la fonction de gestionnaire de carrières... Le contrat, en général implicite, était et est souvent encore le suivant : soyez dévoués, disponibles, prêts à accepter les missions qui vous seront confiées, donc naturellement soyez mobiles, dans le monde entier si nécessaire, et en contrepartie l'entreprise fera votre carrière, s'occupera de tout, de la progression de votre rémunération et de votre promotion dans la hiérarchie de l'entreprise.

Malgré les ruptures économiques la remise en cause du modèle de la carrière n'est toujours pas réalisée.

Première constatation, nous vivons avec des représentations de la vie professionnelle qui ne changent pas, ou très peu. Par exemple, je suis frappé de constater, à la fois que les jeunes diplômés qui arrivent dans la vie active sont plutôt réalistes sur les difficultés qui les attendent — ils savent que la concurrence sera rude et que le droit à l'erreur est plus que limité — et que dans le même temps ils n'ont pas la possibilité de faire référence à un autre modèle que celui de la progression dans la carrière, aussi régulière que possible.

Ils savent bien sûr que le parcours est aujourd'hui facilement interrompu et remis en cause — ils n'ont qu'à voir leurs parents — mais ils n'ont pas de formule de rechange, sauf exception. Adopter une attitude différente des collègues qui jouent à fond sur l'esprit de compétition, d'une part ce n'est pas toujours facile, et d'autre part c'est encore être obligé de se démarquer par rapport au seul modèle en vigueur.

Dans une équipe de jeunes professionnels récemment, l'un d'eux expliquait pourquoi il avait décidé de refuser d'organiser sa vie autour d'une finalité de carrière, considérant qu'il lui était plus important de construire un projet de vie que de se mettre dans la dépendance d'une entreprise pour son avenir. Son point de vue était une surprise pour les autres membres de l'équipe, bien que tous soient préoccupés de la question du sens de la carrière aujourd'hui.

Je crois que nous n'avons pas de modèle de rechange pour la vie professionnelle dans les entreprises, du moins pour le moment. La carrière est aux cadres ce que la route est à la voiture, et tout concourt apparemment à maintenir cette identification et cette dépendance réciproque.

D'une part, elles sont dans les têtes de chacun : la vie normale, c'est de progresser dans son travail, et il faut que cette progression soit reconnue par le milieu professionnel. Quels sont les parents qui imagineraient volontiers que leur enfant, doté d'un bon diplôme, n'ait d'autre ambition que d'errer d'emploi en emploi au gré des circonstances ?... Comme par hasard, cela ressemble étrangement à des schémas en

train de devenir réalité, avec toutes les connotations négatives qu'on imagine...

D'autre part, il y a des pratiques objectives qui continuent de conforter la référence à une carrière épanouissante, sinon glorieuse, et particulièrement dans notre pays, champion toutes catégories du modèle des grandes écoles.

On a beau dénoncer les effets sclérosants du système, rares sont aujourd'hui ceux qui, s'ils ont le choix, refuseront les espoirs de carrière nourris par une formation prestigieuse. Il y a des diplômés qui protègent mieux que d'autres des incertitudes de l'avenir, du moins le croit-on. Il y a des statuts, comme ceux de la haute fonction publique, qui symbolisent mieux que d'autres la pérennité du modèle carriériste (au bon sens du terme).

D'autre part encore, les entreprises elles-mêmes maintiennent le cap sur le schéma « cadre = carrière », alors même qu'elles ne sont plus capables d'assurer ce qu'elles promettent implicitement ou explicitement aux jeunes diplômés. Une très grande entreprise industrielle affirme aujourd'hui encore que la première qualité des jeunes qu'elle recrute à la sortie des écoles tient à leur tempérament et à leur faculté de bien s'intégrer dans le moule culturel de l'entreprise ? « Ils ont à peu de chose près un potentiel intellectuel équivalent, ce qui compte, c'est de vérifier, pour leur propre intérêt, qu'ils s'intégreront bien et qu'ils pourront progresser dans l'entreprise ». Cela signifie bien, même si les recrutements sont moins nombreux qu'auparavant, que la façon de concevoir et d'organiser la carrière n'a pas fondamentalement changé. Et pourtant il est évident dans cette entreprise que les perspectives réelles de carrière n'ont plus rien à voir avec ce qui pouvait être pratiqué il y a seulement quelques années...

De plus, la situation de l'emploi paralyse la mutation des comportements.

C'est assez paradoxal, car on pourrait s'attendre à ce que le chômage fasse voler en éclats les attitudes carriéristes. Je crois qu'il entretient surtout l'immobilisme et la peur. Il devient très difficile de s'opposer à une décision de réorganisation se traduisant par un surcroît de travail, une mobilité géographique, dont l'entreprise a besoin pour tenter de gagner en efficacité. La plupart des entreprises sont exigeantes par nécessité, rares sont celles qui tirent parti de la situation cyniquement pour faire pression sur leurs cadres. Mais le résultat est le même : les salariés sont placés dans un état d'inquiétude tel qu'ils continuent plus que jamais à se maintenir dans la dépendance de leur entreprise pour leur avenir. Il y a dix ans c'était pour leur carrière, aujourd'hui c'est pour sauvegarder leur emploi.

Voici une situation banale parmi d'autres, à laquelle un cadre s'est trouvé confronté suite au départ de son supérieur hiérarchique : celui-ci n'étant pas remplacé, la direction lui a fait comprendre que, bien entendu, il était nécessaire qu'il assure la charge des deux fonctions maintenues en se concentrant sur l'essentiel, moyennant quoi il pouvait avoir un espoir raisonnable de rester lui-même dans l'entreprise.

Bien évidemment on ne se fait plus trop d'illusions sur les contreparties effectives d'une obéissance fidèle à l'entreprise, mais on se comporte souvent comme si c'était la seule attitude possible. Bien des salariés, cadres en particulier, sont aujourd'hui dans un piège infernal, auquel leur entreprise contribue sans l'avoir voulu, et sans voir qu'il existe d'autres solutions, au moins partielles.

II - LES NOTIONS DE MÉTIER ET DE COMPÉTENCES REVALORISÉES

« Du poste au métier » la progressive appropriation de nouveaux concepts d'analyse des situations de travail par les entreprises

Pour mémoire, jusqu'à la fin des années 80, les entreprises ont prioritairement privilégié la notion de poste, à partir duquel se définissaient les organisations et les classifications. Il s'agissait de définir, pour chaque poste, sa place dans l'organisation, le niveau de responsabilité, le statut et les conditions de travail.

Aujourd'hui, la préoccupation est tournée vers l'avenir : comment appréhender l'évolution plus rapide des situations de travail ? Comment impulser une dynamique d'évolution des compétences ?

La notion de poste, trop éclatée et trop statique, ne permet pas de faire apparaître les proximités d'activités dans l'espace ; elle ne rend pas compte des progressions possibles de compétences dans le temps, c'est un outil de court terme dont le contenu devient vite obsolète et qui fige la compréhension.

Elle ne permet pas, non plus, de développer une réflexion prospective sous l'angle collectif des besoins et des ressources de l'entreprise en effectifs et en compétences : comment les métiers, liés aux activités de l'entreprise et à ses choix stratégiques et technologiques, vont-ils se transformer, peut être disparaître, au moins sous leur forme actuelle ? Quels métiers nouveaux apparaissent ? Quelles politiques faut-il mettre en oeuvre pour permettre aux différentes catégories de populations d'évoluer, de progresser ou de changer de métier ?

Le concept d'emploi-type, élaboré par le CEREQ vers 1975, utilisé de manière opérationnelle par Développement et Emploi à partir de 1983, a per-

mis de commencer à construire de nouvelles grilles de lecture des postes de travail de l'entreprise, basées sur des critères d'activités et de compétences cohérents avec une approche dynamique du changement.

Tel que nous l'utilisons dans cette approche opérationnelle, **l'emploi-type ou métier, désigne un ensemble de postes ou de situations de travail, donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent, en conséquence, un ensemble de compétences identiques ou très voisines.** Du point de vue de l'entreprise, « le métier » est donc une construction méthodologique élaborée pour permettre des analyses centrées sur le contenu de l'activité professionnelle. Il décrit le dénominateur commun d'un ensemble de situations de travail.

Cette définition est à cet égard très proche de celle adoptée par le nouveau ROME pour la notion d'emplois/métiers : « Par construction, les emplois/métiers sont des agrégats de situation de travail relativement proches, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être requis ».

Ces notions sont différentes de la fonction définie par l'organigramme précisant les finalités de l'activité des personnes et leur insertion dans une organisation particulière. Il se distingue des éléments du statut précisant les titres du salarié et son appartenance à telle ou telle structure. Il est une description des activités destinée à déduire le référentiel des compétences exigées par les besoins de l'entreprise, indépendamment de l'évaluation des personnes qui occupent l'emploi.

Ce concept de « métier » (qui n'a évidemment rien à voir avec le mot « métier » utilisé au sens courant) fonde et permet une approche collective de la gestion des emplois et des ressources humaines. En amont et au-delà des actions de la gestion individuelle du personnel, cette lecture synthétique et ordonnée des emplois permet à l'entreprise de mener une analyse sur ses besoins et ses ressources en effectifs et en compétences, aujourd'hui et en prospective.

De l'identité par le statut à l'identité par le métier

Comme déjà indiqué précédemment, il est toujours un peu difficile d'utiliser un terme ancien (métier), au sens bien spécifique dans l'univers artisanal et préindustriel, pour définir un concept nouveau qui se situe à l'évidence dans un univers post-taylorien.

Le succès de ce terme, auprès des entreprises, que nous avons finalement préféré à celui d'emploi-type qui était pourtant scientifiquement plus solide, ne correspond pas seulement à un quelconque retour nostalgique « au bon vieux temps des compagnons du devoir ! ».

Dès 1977, R. Sainsaulieu, dans son ouvrage *L'identité au travail*, met en évidence les interactions entre l'identité professionnelle et la construction individuelle et personnelle.

Progressivement, il analyse que dans le grand développement industriel, seule une partie des salariés ont gardé une « identité par le métier » (les professionnels), selon les entreprises : les ouvriers et techniciens de maintenance, les informaticiens, les techniciens et ingénieurs de recherche, etc. Deux autres catégories ont perdu progressivement cette forme d'identité à travers le double phénomène du développement du taylorisme et la croissance en taille des grandes organisations :

- une grande partie des cadres, d'où leur demande de compensation par le statut : les titres, les catégories, les échelons...

- l'essentiel de la catégorie ouvrière (et plus récemment des employés du secteur tertiaire), d'où leur demande de protection par la « règle », qu'on trouve aussi bien dans l'organisation taylorienne que dans l'organisation bureaucratique.

L'importance à nouveau accordée à l'identité par le métier correspond de notre point de vue à **une triple** conjonction de tendances socioculturelles profondes (la construction identitaire), du développement d'autres formes de motivation et d'implication des salariés dans la recherche de compétitivité et de la nécessaire implication individuelle dans le développement des compétences.

Comme le souligne R. Sainsaulieu, communiquer sur les métiers c'est proposer des voies alternatives à une construction identitaire, il en dénombre quatre :

- par les métiers accessibles et le repérage d'espaces de mobilité,

- par des mobilités autres qu'ascendantes : mobilité horizontale, expatriation, congé sabbatique, etc. C'est l'identité du « voyageur »,

- par les responsabilités participatives : rôle au sein d'un groupe projet, de missions innovantes... C'est l'identité par l'invention de l'imagination,

- éventuellement par l'implication dans le développement local et la vie associative.

Mais ne nous laissons pas aller à un « discours irénique » sur le retour massif à l'identité professionnelle. Selon la typologie, de notre point de vue très pertinente, de L. Stoleru entre les « inclus », « les reclus » et « les exclus », cette notion d'identité professionnelle n'a aujourd'hui de sens que pour « les

inclus », c'est-à-dire pour les salariés et probablement une petite frange des demandeurs d'emploi, ayant les ressources personnelles et les moyens de liberté individuelle pour se situer face aux transformations économiques et technologiques. Les « reclus » et « exclus » sont encore ou déjà plus des objets que des personnes et leur identité et leur projet, pour autant qu'ils existent, se situent prioritairement en dehors du travail !

A cette réserve près, malheureusement importante, il est clair que ce qu'on met sous les vocables génériques de « communications-métiers », puis en aval de cette communication-métiers, « d'orientation professionnelle permanente », de « bilans de compétences » et de conseil professionnel, est aujourd'hui reconnu tant dans les entreprises que dans « les professions », comme des démarches pertinentes.

Communiquer par le métier, c'est forger un langage commun à l'entreprise qui, au-delà des messages ascendants ou descendants et des moyens de communication, va modifier les rapports entre le salarié et son entreprise éventuellement, entre l'entreprise et son environnement. Bien sûr, une politique de « communication-métiers » comme toute politique de communication constitue un vecteur d'intégration :

- de l'économique et du social (en particulier par les messages sur le positionnement global des métiers et leur contribution économique),

- de la personne dans son métier,

- éventuellement de l'entreprise dans son environnement.

Développer une communication-métiers c'est une nouvelle manière, pour les entreprises, de parler de leurs enjeux, de leur projet, de leurs activités dans un langage plus directement accessible par leurs salariés. Pour une fois, il ne s'agit pas seulement de « parler économique » avec des alignements de chiffres et de graphiques mais de parler des résultats et des horizons dans des termes directement accessibles par chaque salarié. Evoquer les métiers de l'entreprise, c'est évoquer tout à la fois ses activités, son organisation ; ses secteurs en décroissance ou en expansion, ses clients, ses produits, la chaîne des métiers nécessaires à la conception, la production et la vente ; ses savoir-faire.

Par ailleurs, il s'agit presque d'un truisme-analyser finement ses métiers et leur évolution, identifier de façon précise les compétences nécessaires et penser des transformations profondes de l'organisation, sans les moyens d'une appropriation progressive de ses transformations par les salariés, rendent inefficaces les investissements amont, parfois importants, de l'analyse du travail.

III - LE RENFORCEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DANS L'ENTREPRISE, UN MOYEN DE PRÉVENTION DE L'EXCLUSION

Si le terme d'« employabilité » n'est pas dans le dictionnaire de l'Académie Française, son contraire — l'exclusion — lui, est bien français.

Issu de travaux des économistes du travail au milieu des années 1980 ⁽⁹⁾, ce concept a essentiellement, dans un premier temps, été utilisé comme moyen de compréhension des processus globaux et collectifs de sélection des demandeurs d'emplois sur les marchés du travail.

R. Ledrut, à cette époque, définit ce terme comme suit : « L'employabilité désigne... l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi « d'en trouver un ».

Donc, contrairement à des idées acquises, ce terme n'est ni aussi nouveau ni aussi « jargonant » qu'on se plaît à le dire.

Sur une approche plus individuelle, les conseillers professionnels québécois ont largement utilisé ce terme en le liant très souvent aux notions de « transférabilité » ou « compétences transférables », elles-mêmes issues des travaux de B. Schwartz.

Comme concept de gestion interne des ressources humaines, cette notion, largement issue des convictions et des problématiques de Développement et Emploi depuis le début des années 1990, est de plus en plus acceptée par les entreprises et les partenaires sociaux.

Il s'agit maintenant de dépasser les seuls registres de la définition et de la conviction pour regarder comment cette employabilité se construit « au quotidien » :

- au sein de pratiques de gestion des ressources humaines : organisations du travail plus qualifiantes, développement de l'alternance, systèmes d'évaluation... ;

- par une responsabilité conjointe de quatre acteurs-clés : Direction générale, Hiérarchie de proximité, Représentants du Personnel et salarié lui-même ;

- par une vision élargie des compétences, des marchés du travail et des diplômes professionnels, en particulier au niveau local ;

- par des dimensions contractuelles et, peut-être à terme, juridiques.

Définition et enjeux de l'employabilité

Les seuls discours sur la nécessité de la compétitivité, admise par tous et globalement acquise, et sur celle de la flexibilité, « mot valise » utilisé sur tout et son contraire, ne suffisent pas.

Au niveau des entreprises, la gestion de la mobilité reste la plupart du temps un problème sans solution véritable. Dans ce domaine particulièrement, les résultats sont décevants parce que nous refusons bien souvent de voir et d'accepter la complexité du problème.

Ainsi, aujourd'hui, les entreprises n'obtiennent pas l'implication des hommes pour être mobiles, et donc l'efficacité dont elles ont besoin, en développant du stress à partir de la peur de perdre son emploi. Ce qu'elles risquent de récolter, c'est une perte de crédibilité qui pousse les salariés à se détourner de la compétitivité économique et l'encadrement à baisser les bras face à sa mission de management et d'animation de projets, lorsqu'il n'y croit plus... ou n'y croit que du bout des lèvres.

Dans ces conditions, affirmer simplement que la mobilité est nécessaire ne résout rien. Les salariés se cramponnent à leur emploi et s'aveuglent plus ou moins volontairement sur leur avenir professionnel. On risque même de les empêcher d'adopter un jour une attitude lucide face au changement, si on continue à opposer d'un côté un univers public ou para-public où l'emploi serait garanti, et de l'autre un univers où la « précarisation » serait la règle, sous couvert de méthodes modernes de gestion.

Autre danger, celui d'une utilisation non pertinente d'outils qui ont pourtant un rôle important à jouer en amont de la mobilité. Par exemple, se servir des bilans de compétences systématiquement pour les personnes qu'on veut inciter à bouger, cela peut devenir le meilleur moyen d'ôter tout crédit aux démarches d'orientation professionnelle, au moment où leur utilité commence tout juste à être admise dans des circonstances plus permanentes que les seules opérations de reconversion à chaud et sous contrainte.

La mobilité n'est pas uniquement une affaire d'outils de gestion, c'est plutôt une question de visée politique et de déontologie quant aux responsabilités respectives des entreprises et des salariés sur le devenir professionnel de ceux-ci. Puisque la réalité veut que chacun soit probablement amené à changer d'emploi, voire de métier, au cours de sa vie active, c'est à cette obligation qu'il faut préparer et gérer. Il y a là pour l'entreprise une responsabilité de pilotage de l'action, et pour le salarié un apprentissage indispensable de l'autonomie.

Utilisée depuis le début des années 1990 par les gestionnaires de Ressources Humaines, « l'employabi-

lité »⁽²⁾ désigne la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement. Cette capacité fait appel à la fois au bagage accumulé d'expériences et de compétences utiles dans son métier actuel ou ailleurs, à la volonté d'anticipation et à l'autonomie que chacun doit manifester pour prendre le dessus d'une situation de changement à la largeur de l'information et du champ de vision dont il dispose pour orienter ses choix.

Définition générique de la notion d'employabilité

Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.*

Cette employabilité se construit dans la durée sur quatre facteurs principaux :

- les savoir-faire validés et exercés ;
- l'apprentissage du changement ;
- la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel, ou au moins « un devenir réaliste » ;
- un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptable.

Développement et Emploi/Octobre 1993

* Il s'agit à la fois de la mobilité professionnelle ou au moins d'une mobilité « d'environnement », de la formation continue, des modes de management, des processus d'évaluation, des organisations du travail, des niveaux de salaires relatifs et des autres éléments statutaires.

Selon les personnes, le cocktail de ces quatre composantes n'est évidemment pas le même, mais dans tous les cas, son existence dépend largement de la politique qu'aura menée l'entreprise pour aider ses salariés à acquérir cette employabilité, cette possibilité de se sentir « paré à toute éventualité ».

En contrepoint de cette définition de principe de l'employabilité, on peut rappeler facilement les principaux facteurs « d'inemployabilité », observés au cours de ces deux dernières décennies :

- l'insuffisance de la formation continue, parfois identifiée à travers son refus individuel ;
- l'obsolescence rapide des compétences ;
- l'absence ou le refus de la mobilité professionnelle ;

- l'incompréhension largement partagée, y compris par les salariés, de la signification véritable d'une gestion anticipée des ressources humaines ;

- la culture du non-changement qui se traduit par une difficulté de transposition de ses aptitudes et compétences à un environnement différent. Cette culture du non-changement, cette préférence naturelle pour le statu-quo, est fortement encouragée par des facteurs comme l'absence des systèmes d'évaluation, la progression à l'ancienneté, qui font que la personne ne sait plus se juger, se situer elle-même, n'est plus capable de se remettre en cause et d'évoluer ;

- le cercle vicieux « échec/exclusion » : lenteur initiale dans la recherche d'un emploi, puis méfiance des employeurs devant ces mois d'échec attribués à un vice caché, puis découragement, problèmes affectifs, de logement, etc. Les cadres sont peut-être encore plus vulnérables car ils sont souvent moins soutenus par leur environnement.

Aussi cette capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans son métier actuel ou dans un autre métier, autrement dit cette attractivité personnelle sur le marché du travail, comment faire en sorte que chacun d'entre nous l'entretienne et, si ce n'est y travaille en permanence tout au long de sa vie professionnelle, au moins garde une conscience claire de sa nécessité quand des arbitrages sont à faire, notamment entre vie personnelle et vie professionnelle.

Avant toute autre considération, rappelons pour mémoire l'obligation juridique, clairement formulée par la Cour de Cassation Sociale dans un arrêt du 25.2.92 : « l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois ».

Cette obligation d'assurer l'adaptation des salariés pour le maintien de l'emploi serait la contrepartie du pouvoir d'organisation, et donc de gestion, qui appartient à l'employeur.

Quatre groupes d'acteurs se trouvent, par nécessité, conjointement responsables de la construction de l'employabilité :

- la direction de l'entreprise (et son bras séculier en la matière, la DRH) au travers des principes directeurs de la gestion des ressources humaines et l'approche diagnostique collective des pratiques susceptibles d'accroître l'employabilité ;

- la hiérarchie de proximité dans la gestion des compétences au quotidien ;

- les partenaires sociaux par une vision constructive et dénuée de frilosité de la « carrière professionnelle » ;

- les salariés, conscients que leur devenir professionnel ne se fera pas sans eux.

L'employabilité se présente donc comme un processus et une dynamique qui se construisent dans un contexte d'anticipation interne et externe donc au sein d'une démarche de « gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », mais en intégrant également une dimension externe, en particulier locale.

Les champs d'actions prioritaires

Sans donner une liste exhaustive des champs d'actions où se construit cette employabilité, citons en particulier :

La formation

La formation est bien sûr, dans la mesure où elle participe largement au développement des compétences, le premier champ de la gestion des ressources humaines directement visé.

Certes, la formation ne produit pas directement la compétence ; il y faut aussi l'expérience des situations de travail, la validation par le contexte réel.

Mais la formation, au travers des dispositifs qu'elle met en place, permet d'organiser les apprentissages en un temps voulu, dans un sens voulu, avec une efficacité contrôlée. Elle décuple les capacités d'une collectivité à transmettre les savoirs formalisés, même si c'est l'individu apprenant qui au total détient la clé de l'apprentissage (MF Reinbold, JM Breillot 1993).

En ce sens, non exclusivement donc, mais prioritairement, les dispositifs de formation sont à analyser :

- quels types d'action visent directement le développement des compétences des salariés ?

- à côté des « mises en situation pratiques », qui développent la capacité à utiliser le savoir à bon escient dans des situations réelles de travail, quelle est la part faite à l'enrichissement du savoir théorique qui, lorsque l'obsolescence des techniques s'accélère, permet de disposer d'un bagage de repères stables grâce auxquels nous pouvons comprendre, interpréter, modifier le réel ?

- comment sont identifiés les besoins ? quelle type de négociation s'est instauré entre le salarié, sa hiérarchie directe, le gestionnaire des ressources humaines pour envisager les besoins au-delà de la stricte adaptation au poste de travail ?

– qui participe aux actions de formation ?

– combien de salariés se tiennent à la marge des dispositifs de formation et, malgré un nombre de stagiaires qui sur l'ensemble du plan de formation peut correspondre à l'effectif, n'ont participé à aucune action depuis plusieurs années ?

La mobilité et la gestion des carrières

– Quels sont les flux de mobilité existant dans l'entreprise ?

– Quelle est la part des mutations réalisées pour pourvoir, dans l'urgence, un poste vacant ?

– Existe-t-il des exemples de mobilité ponctuelle vers des emplois constituant apparemment une rétrogradation pour la personne mais permettant en fait l'enrichissement de ses compétences et facilitant à terme un déroulement de carrière ?

– Existe-t-il un accompagnement à la mobilité externe ? des systèmes de mise à disposition ou de détachement ponctuel vers des entreprises du bassin d'emploi et/ou avec lesquelles se développe un partenariat ?

– Comment s'effectuent les promotions ? quelle part à l'ancienneté ?

– Que constate-t-on dans les faits en matière de gestion des carrières :

La mobilité a-t-elle constitué un facteur aidant ou bien finalement, en y regardant de près, est-ce la non mobilité qui « paie » (avec prime effective à la présence-persévérance dans le même secteur voire le même emploi) ? quelle part revient aux individus eux-mêmes ? quel est le pourcentage des parcours atypiques dans l'ensemble des parcours promotionnels ?

L'appréciation individuelle

Car « apprécier, c'est certes établir à deux, à plusieurs parfois, une représentation du degré de maîtrise d'un emploi, des résultats obtenus eu égard à des objectifs fixés à l'avance, du potentiel qui peut être développé dans l'avenir. Mais c'est aussi un acte majeur dans la constitution et la valorisation de l'identité professionnelle et personnelle, « par la définition et la reconnaissance des espaces de liberté de chacun » (J. Favry 1992).

– Un système d'appréciation existe-t-il pour toutes les catégories de salariés ?

– Le système comporte-t-il plusieurs niveaux permettant d'apprécier :

• la contribution individuelle au travers des performances et des résultats atteints par rapport aux objectifs ?

• l'adaptation à l'emploi et les compétences maîtrisées au travers de l'analyse des activités effectivement exercées ?

• les attentes et les motivations au travers des perspectives d'évolution perçues par le salarié : s'agit-il pour lui d'évoluer de façon continue avec son métier, de s'adapter à un changement dans son métier, de se préparer à un changement de métier à l'intérieur de l'entreprise... ?

– Un volet « progrès » est-il connecté avec l'identification des besoins de formation ?

– Au delà du dispositif impliquant le salarié et son hiérarchique, y a-t-il un temps et un lieu qui permettent au salarié de réfléchir ponctuellement en terme d'orientation professionnelle ?

La communication interne, et plus précisément la communication métiers

La notion d'employabilité, rapportée à une personne singulière, comporte à l'évidence une dimension affective : il faut d'abord que la personne se sente « employable », qu'elle y croit en quelque sorte malgré les circonstances et l'environnement qui, à un moment donné, peuvent lui dire le contraire. Le mécanisme de reconnaissance passe déjà par soi-même et l'exercice d'une compétence par un sujet est lié à la représentation que le sujet a de cette compétence (d'où l'importance des dispositifs d'appréciation évoqués ci-dessus).

Claire Hebbler Suffrin, co-fondatrice du mouvement des réseaux d'échanges de savoirs, sollicitée sur cette notion d'employabilité, insistait sur le fait qu'il n'y avait pas seulement la demande (des personnes) devant s'ajuster à l'offre (des entreprises) ; que bien au contraire, il était temps que les entreprises imaginent, innovent à partir de la « rencontre » avec les ressources qui se mettent à leur disposition, autrement dit les compétences des personnes qui s'exercent en leur sein.

Par ailleurs, la communication interne apparaît essentielle en ce qu'elle participe à ce dont les salariés ont plus que jamais besoin, dans un environnement socio-économique en pleine mutation : comprendre ce que fait l'entreprise, ce qu'ils peuvent en attendre et ce qu'ils peuvent y apporter.

– Qu'est-ce qui est fait sur ce registre de la communication métiers ?

– Quels sont les éléments qui visent à donner du sens au management quotidien ?

– Qu'est-ce qui est communiqué autour des grandes orientations de l'entreprise et de son projet, de l'environnement et du contexte socio-économique dans lequel il se situe ?

Quel est le degré, réel et perçu, de transparence de la stratégie pour l'ensemble des salariés ?

– Comment les salariés peuvent-ils trouver des réponses aux questions qu'ils se posent ? Quel dispositif permet de faire remonter ces questions ?

– Ont-ils les moyens de s'identifier dans un métier précisément dénommé et décrit, de situer leur métier par rapport aux autres, au sein de l'entreprise et, mieux encore, sur l'ensemble du marché du travail ?

Ont-ils également les moyens d'identifier les exigences actuelles et futures de leur métier pour raisonner en terme de cible à atteindre ?

– Des actions type « portes ouvertes » sont-elles organisées à certains moments pour permettre aux salariés de connaître d'autres secteurs que celui dans lequel ils travaillent et découvrir notamment les nouvelles machines et installations dont l'entreprise s'est dotée ?

– Où en sont les partenaires sociaux ? Quelle place est faite à la communication métiers dans l'information légale due aux institutions représentatives ?

L'organisation du travail

Le maintien de l'employabilité passe de façon évidente par le maintien et le développement des compétences.

Encore faut-il que l'organisation du travail autorise la compétence à se déployer, la reconnaisse et en retour en « bénéficie » en évoluant vers plus de flexibilité.

En reprenant l'optique de Ph. Zarifian (1990), est compétent celui qui, au-delà de toute prescription de son travail, saura maîtriser une situation, soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu ; celui qui, d'autre part, a fait ses preuves et est reconnu compétent par le jugement des autres.

Ce n'est donc pas le bagage de connaissances qui, en soi, importe, mais l'autonomie manifestée dans la maîtrise de situations et la reconnaissance dont cette autonomie peut jouir : or il faut que l'organisation favorise cette reconnaissance, non dans un rapport a priori sur ce qu'est ou vaut le salarié, mais dans et à partir du cours même des activités qu'il exerce.

Une organisation purement prescriptive, à l'extrême, exclut la compétence, parce qu'elle exclut l'autonomie, parce qu'elle dénie au salarié un pouvoir de jugement sur l'action à conduire.

Dès lors que l'on vise le maintien de l'employabilité, il faut que l'organisation soit « qualifiante ».

– Existe-t-il dans les unités de travail une réelle connaissance de la stratégie de l'entreprise au travers d'une explicitation de ce que chaque orientation générale implique pour l'unité ?

Après une présentation claire à tous les salariés des options prises par exemple en matière de produit, ceux-ci peuvent-ils réfléchir sur les choix possibles et proposer des solutions concrètes dans les registres qui les concernent directement ?

Y a-t-il élucidation des objectifs à atteindre par un travail en commun autour des démarches nécessaires pour atteindre ces objectifs ?

– L'organisation est-elle riche en contenu : polyvalence (occupation de plusieurs postes) ou pluri-technicité (prise en charge d'activités périphériques) des individus, transformation collective (diminution du nombre de postes d'encadrement intermédiaire, auto-contrôle...) ?

– Est-elle compétitive ?

– Facilite-t-elle les apprentissages ?

Tout événement (panne, défaut de qualité, changement inopiné du programme de travail...) est-il utilisé comme occasion d'apprentissage ?

– Le rôle de l'encadrement a-t-il changé : est-il moins de penser à la place des autres et de prescrire et davantage de travailler sur la validation et la cohérence des propositions ?

– Existe-t-il des indicateurs permettant aux membres des équipes de suivre les évolutions de l'organisation sur les différents aspects envisagés ci-dessus (indicateurs d'enrichissement, de compétitivité, d'apprentissage...) ?

Après avoir présenté ces quelques champs d'action où se construit l'employabilité, il convient de présent d'identifier les acteurs principaux.

Acteurs du développement de l'employabilité

La direction de l'entreprise

Comme toujours, tout vient d'elle : sans impulsion précise de sa part, sans au minimum prise

de conscience affichée que sa responsabilité sociale est engagée dès que référence est faite à cette notion d'employabilité, il y a peu de chose à espérer.

Encore que... sur ce registre, à notre avis, plus que sur d'autres, les D.R.H. peuvent travailler, sans forcément attendre que la voie leur soit formellement ouverte par le haut. En effet, beaucoup dans les pratiques de gestion des ressources humaines contribue bien naturellement au maintien ou au développement de l'employabilité des salariés et le simple fait de relire ces pratiques avec un autre point de vue peut déjà permettre d'envisager des améliorations sensibles.

La hiérarchie de proximité

Acteur quotidiennement contributif au maintien de l'employabilité des salariés, la hiérarchie doit être sensibilisée à une vision renouvelée de sa responsabilité dans la gestion des compétences au quotidien.

Tous les aspects évoqués ci-dessus concernant l'organisation du travail dépendent ainsi concrètement d'elle, dès lors que les orientations de la direction visent expressément le maintien de l'employabilité par le développement des compétences.

Mais c'est également en réenvisageant son rôle classique en matière de gestion individuelle de son personnel que la sensibilisation peut s'opérer.

- Des étapes rythment de façon habituelle et systématique la vie professionnelle : le recrutement, la confirmation dans l'emploi en fin de période d'essai, l'évaluation périodique des performances et des compétences.

Il s'agit que la hiérarchie les envisage dans une perspective élargie, intégrant le maintien de l'employabilité du salarié à long terme.

- Des moments clés, qui ne font souvent pas encore explicitement partie des étapes formellement gérées, sont également à pointer :

deux ans après l'entrée dans la vie professionnelle, à mi-parcours vers 40 ans, aux alentours de la cinquantaine quand s'amorce la dernière partie de la vie professionnelle.

- Certains points particuliers doivent être décodés comme de possibles symptômes : absence de mobilité pendant une longue période, compétences très spécifiques ou très générales, salaire trop élevé ou au contraire sous-évalué par rapport à l'emploi, retrait de toute action de formation durant plusieurs années...

Même en l'absence de problème avéré, ces points doivent retenir l'attention du responsable hiérarchique.

Il sera de son devoir, dans ces différents cas, d'engager une réflexion avec le salarié, de l'amener éventuellement à faire une démarche personnelle de bilan professionnel voire de bilan de compétences, ailleurs, en dehors de la ligne hiérarchique.

Les partenaires sociaux

Leur rôle est déterminant pour que se développe dans l'entreprise, une vision constructive de l'employabilité, au travers notamment de systèmes de reconnaissance et de rémunération centrés sur les activités effectivement exercées et les compétences réellement mises en œuvre et non seulement sur l'ancienneté et la pénibilité du travail.

Le maintien de l'employabilité suppose une approche non pas frileuse et centrée sur le maintien des avantages acquis mais dynamisante et ouverte sur le développement des compétences comme meilleure garantie contre la perte de son emploi.

Un cheminement certes un peu nouveau, mais que plusieurs organisations syndicales n'ont pas hésité à parcourir, en s'engageant dans la négociation et la signature d'accords sur ce sujet (au Crédit Mutuel de Loire Atlantique par exemple).

Sans aller aussi loin d'ailleurs, les partenaires sociaux peuvent contribuer au maintien de l'employabilité en tirant le maximum de profit de l'information légale qui leur est due.

Par exemple, le comité d'entreprise est obligatoirement consulté sur les orientations générales de la formation et doit formuler un avis sur la politique que préconise l'employeur en tenant compte des perspectives de développement de l'entreprise et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies. Ces perspectives doivent donc être clairement tracées et les élus ont sur ce point le devoir de se montrer vigilants et exigeants. Ils ont ainsi à questionner sur les besoins de compétences de l'entreprise à moyen terme s'ils veulent être en capacité de vérifier le bien fondé du plan de formation.

Ils ont aussi à s'assurer que personne ne reste à l'écart des évolutions et que notamment l'information pertinente est bien fournie aux salariés en temps utile et dans un langage de vérité qui pourra effectivement générer des réactions et un passage à l'action quand cela s'avère nécessaire (recherche d'une formation, positionnement par rapport aux changements à venir dans son métier, réflexion sur l'éventualité d'un changement de métier...).

Dans la perspective d'un renforcement de l'employabilité, les partenaires sociaux doivent, de notre point de vue, s'attacher à développer l'autonomie des salariés en particulier par le biais d'une information non nécessairement filtrée en fonction des enjeux de négociation institutionnelle du moment.

Les salariés

Il s'agit qu'ils ne soient pas tétanisés par la perspective de la perte de leur emploi mais simplement conscients de leur responsabilité dans leur propre devenir ; conscients aussi du caractère de monnaie d'échange que revêtent les compétences et soutiens de leur valeur « marchande ».

Pour les salariés, il s'agit d'exploiter au mieux les possibilités que propose l'entreprise.

Il s'agit aussi de mettre en oeuvre des stratégies pour maintenir leurs compétences en adéquation avec le marché : suivre et étudier les évolutions des produits et des services dans son domaine, ainsi que les besoins exprimés par les clients ; s'inscrire dans un réseau professionnel extérieur à l'entreprise pour accéder à l'information utile et connaître l'état de l'art ; actualiser régulièrement ses connaissances.

Le maintien et le développement de leur employabilité passe par une démarche d'ouverture et de « disponibilité » : disponibilité par rapport à des opportunités à ne pas négliger, des occasions de développement de leurs compétences à saisir.

Cette démarche n'est pas forcément permanente tout au long de la vie professionnelle, mais au moins faut-il que le salarié, lorsqu'un retrait lui semble opportun à un moment de sa vie, garde toujours une conscience claire de ce qu'il peut y perdre à côté de ce qu'il a à y gagner.

Au risque de sembler tomber dans un moralisme basique de rigueur ces temps-ci, « on ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre », une implication marginale et une carrière mirobolante.

Dans la même perspective, il faut que le salarié apporte une réelle contribution et soit comptable de son apport économique à l'entreprise ; c'est sans doute une évidence, encore faut-il là aussi que l'entreprise donne les moyens de la visibilité, comme cela était souligné dans le cadre de l'organisation qualifiante évoquée ci-dessus.

BIBLIOGRAPHIE

Favry, J. : *Formation à l'évolution des emplois*. Eyrolles, 1992.

Gazier, G : *L'employabilité, analyse et expériences*. Séminaire d'économie du travail, ANPE, 1987.

Iribarne, A, (d') : *La compétitivité, défi social, enjeu éducatif*. Presses du CNRS, 1989.

Ledrut, R : *La forme et le sens dans la société*. Méridiens, 1984.

Reinbold MF et Breillot JM : *Gérer les compétences dans l'entreprise*. L'harmattan, 1993.

Sainsaulieu, R : *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

Sainsaulieu, R, Monod, N et Thierry D, *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise. Rapport pour la délégation à l'emploi, la documentation française*. Janvier 1987.

Schwartz, B : *Moderniser sans exclure*. La découverte, 1994.

Storelu, L : *L'impératif industriel*, Seuil, 1969.

Thierry et alii : *L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise*. FNEGE, *Développement Emploi*, 1983.

Zarifian, Ph : *Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante*. *Education permanente* n° 112 Octobre 1992.

NOTES

⁽¹⁾ Cf. en particulier les travaux de B. Gazier :

- « L'employabilité : analyse et expériences » Séminaire d'économie du travail ANPE 1987 (B. Gazier et alii).

- « Employabilité de crise et crise de l'employabilité » (B. Gazier).

Séminaire d'Economie du travail - ANPE 1989.

⁽²⁾ Cf. en encart, la définition générique, telle que nous l'avons stabilisée en 1993.