

L'EMPLOYABILITÉ, UNE NOUVELLE DIMENSION DE LA GRH ?

Ève Saint-Germes¹

INTRODUCTION

Dans un contexte qui produit entre autres une déstabilisation du modèle salarial (externalisation, précarisation du statut, flexibilisation des conditions de travail) et une transformation de l'emploi (individualisation, contractualisation), il est possible de s'interroger sur les instruments de mesure en GRH et sur leur pertinence. Ils sont en effet essentiellement constitués d'indicateurs opérationnels et d'évaluations de programmes (formation, rémunération...), instruments précis mais qui demeurent partiels, aussi bien au regard des nouvelles segmentations de l'emploi et de la variété des conditions de travail, que des situations auxquelles font face les entreprises.

L'employabilité, fondamentalement entendue comme la capacité à être employé, est un construit complexe utilisé depuis de nombreuses années dans les politiques d'emploi et d'insertion professionnelle. Néanmoins, son intégration à la politique sociale des entreprises est encore le plus souvent limitée aux situations d'urgence telles que les restructurations. L'intérêt du concept réside dans sa dimension systémique et mixte, intégrant à la fois les niveaux individuels, organisationnels et du marché du travail, et mobilisant des indicateurs opérationnels et des représentations.

Parmi les différentes dimensions du concept, celles d'ordre organisationnel sont soulignées dans la définition suivante, reprise dans de nombreux travaux sur le sujet (Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002) : l'employabilité est l'ensemble

¹ Ève Saint-Germes, Université Montpellier 2, CREGO, IAE. Courriel : stgermes@iae.univ-montp2.fr.

des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. Il apparaît donc que l'employabilité peut être considérée comme un indicateur des conditions générales de GRH, et en particulier des conditions de gestion des compétences, même si elle demeure peu utilisée dans ce sens-là.

Dans cette mesure, pourrait-on envisager une intégration plus complète de l'employabilité à la GRH, en tant que véritable indicateur pour construire et évaluer les politiques de GRH? Plus précisément, sous quelles conditions l'employabilité pourrait-elle devenir un indicateur pertinent pour la GRH? Après une analyse de l'employabilité en tant que concept multidimensionnel, en nous attachant particulièrement à cerner sa nature et sa dynamique, nous nous intéresserons aux conditions organisationnelles sous lesquelles elle peut être intégrée à la GRH.

1. L'EMPLOYABILITÉ, UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL

1.1. Nature de l'employabilité

Historiquement, le concept d'employabilité est apparu dans les sociétés anglo-saxonnes au début du XX^e siècle, et il est possible de distinguer trois grandes phases d'élaboration et de débats (Gazier, 1999 ; Finot, 2000) qui précèdent la conception actuelle.

1.1.1. Évolution historique du concept jusqu'à l'approche contemporaine

Jusque dans les années 1940, le concept sert de césure dans les sociétés américaines et britanniques entre les individus aptes à l'emploi, les « employables », auxquels un emploi stable peut alors être proposé, et les autres, les « inemployables », relevant de la charité et de l'aide sociale. Il est possible de parler d'**employabilité dichotomique** (Gazier, 1999), concept statique qui se situe au niveau global du marché du travail ou de la société.

La seconde phase recouvre les raffinements du concept aux États-Unis à partir des années 1950, instituant une véritable catégorisation médico-sociale, mais aussi l'émergence d'une approche française, dans les années 1960, centrée sur le collectif et le flux statistique, et donc de nature très différente. Cette période est ainsi caractérisée par une modernisation hétérogène de l'usage du concept.

La troisième phase d'élaboration et de débats date de la fin des années 1980, et elle développe une approche contemporaine de l'employabilité, dynamique et interactive, prenant en compte les dimensions individuelles et collectives du concept. Une partie des débats s'organisent toujours autour des problématiques descriptives et individuelles de l'employabilité. En particulier, se développe une **employabilité performance attendue sur le marché du travail** (Gazier, 1999), qui renvoie à la capacité à extraire un revenu sur le marché du travail pour une période donnée.

Le concept d'**employabilité initiative** (Gazier, 1999) cherche à matérialiser la capacité individuelle à vendre sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives. Deux éléments sont alors mis en avant : la créativité et la responsabilité individuelle (Hategekimana et Roger, 2002) ainsi que la capacité à construire et à mobiliser des réseaux sociaux (Granovetter, 2000). Afin de bien mettre les différentes dimensions du concept en évidence, de nombreux auteurs travaillant sur le thème de l'employabilité adoptent une définition du concept mêlant les éléments individuels et organisationnels, internes et externes (Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002) : l'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

Cette définition met en avant les conditions d'émergence de l'employabilité même si elle ne les explicite pas. L'employabilité peut alors être considérée comme une véritable **politique sociale des entreprises**, s'appuyant sur des caractéristiques individuelles et incluant l'état du marché du travail. Par extension, on retrouve l'idée de l'employabilité initiative, mais interprétée au plan organisationnel : il s'agit d'obtenir la réunion des conditions nécessaires pour que l'agent dispose réellement d'un pouvoir d'action et d'initiative sur sa trajectoire professionnelle (Le Boterf, 1999).

Enfin, l'ultime étape de la généralisation et de la dynamisation du concept est incarnée par l'**employabilité interactive** qui cherche à articuler explicitement les capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction. Elle est entendue comme « la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail » (Canadian Labor Force Development Board, 1994). Il ne faut donc pas négliger l'employabilité collective, dépendante de l'entreprise, du groupe de travail et de l'économie en

général, et l'articuler aux éléments individuels d'employabilité, car l'interactivité réside dans cette articulation.

L'approche contemporaine est généralisée, appliquée à toute la population active, employée ou pas, et de nature systémique, puisque incluant des références à l'individu, à l'organisation ainsi qu'au marché du travail. Cette nature systémique ainsi que l'évolution de la notion d'emploi caractérisent une employabilité de nature dynamique, véritable processus perpétuel et interactif d'adaptation au marché du travail.

1.1.2. Employabilité, situation et transitions professionnelles

Il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité même si ce concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé, capacité souvent traduite en probabilité pour un individu d'occuper un emploi (Cart, 1998). Trois éléments fondamentaux sont mis en évidence par Hillage et Pollard (1999) pour définir l'employabilité grâce à une revue de la littérature anglo-saxonne sur le thème :

- la capacité à obtenir un emploi initial (*initial employment*), conditionnée entre autres par le système éducatif ;
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation ;
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Il y a une extension et une explicitation de l'employabilité dichotomique initiale : d'une aptitude « simple » à l'emploi, on passe à une aptitude dynamique à l'emploi, c'est-à-dire une aptitude à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant. La partition entre les employables et les autres n'est plus définitive et elle est reconsidérée de période en période, imposant une adaptation dynamique et proactive aux individus. Cela renvoie à une évolution de la conception de l'emploi, non plus appréhendé simplement comme un état, mais bien plus comme un processus dynamique.

L'employabilité est une notion à l'intersection entre une situation professionnelle constatée et une situation probable ou potentielle, c'est-à-dire non réalisée et qui éventuellement peut ne pas se concrétiser : c'est la prise en compte de ces transitions potentielles, de ces possibilités, qui constitue le dépassement d'une

analyse statique de la notion, et une des caractéristiques les plus fondamentales de l'approche contemporaine.

1.2. Dynamique de l'employabilité

Afin de saisir la dynamique de l'employabilité, il est nécessaire de se doter d'un cadre d'analyse, permettant en particulier d'identifier ses déterminants. D'après le modèle adapté de Finot (2000), il est possible de distinguer trois niveaux d'analyse de l'employabilité, chacun déclinés aux niveaux individuels et collectifs :

- les **sources** (attributs de la personne/conditions du marché) ;
- les **ajustements** (comportements de la personne/modalités de positionnement sur le marché) ;
- les **évaluations** (modalités de gestion/moyens de mesure).

Les modalités de gestion feront l'objet de la deuxième partie et ne seront pour l'instant pas développées.

1.2.1. Les déterminants et les ajustements individuels de l'employabilité

Au niveau individuel, il faut souligner les difficultés à mesurer des qualités individuelles d'ordre général (systèmes spécialisés d'évaluation pour les professions, les branches et les secteurs), ainsi que d'obtenir un modèle complet des attributs². Il nous faut ainsi nous interroger sur des déterminants d'ordre général.

Être employable c'est posséder des compétences recherchées et être à même de saisir les occasions d'emploi appropriées pour les mettre en œuvre (Chassard et Bosco, 1998). Deux dimensions émergent : un état statique de connaissances et une adaptabilité, relevant d'une conception dynamique de l'emploi (Cart et Toutin, 1998). L'employabilité représente l'aptitude à travailler compte tenu des exigences d'une activité, d'un métier, et se fonde donc sur des savoir-faire validés ou exercés. Elle renvoie aussi et surtout à une capacité de « veille d'emploi du salarié ». Il s'agit d'avoir la capacité de se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans son métier ou dans un autre. L'employabilité exige l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel ou tout du moins un devenir réaliste (Potocki-Malicet, 1997).

² Le concept d'employabilité porte en lui une limite importante, car c'est une capacité qui peut être étendue à l'infini : il sera toujours possible d'identifier un attribut supplémentaire rendant un travailleur encore plus employable ; il faudra donc être attentif à ne pas décontextualiser l'analyse de l'employabilité

Cette capacité de veille peut être explicitée (Hategekimana et Roger, 2002) : elle associe une capacité générale à s'adapter et à saisir les occasions, à une volonté individuelle de se former, de changer, d'évoluer, une curiosité intellectuelle. Être et demeurer employable renvoie à une attitude active vis-à-vis de ses acquis, qu'ils soient purement professionnels ou pas. Il faut d'ailleurs remarquer que ces éléments ont plus de poids que le désir de réussite, l'ambition ou le sens. Une manière plus complète de présenter les déterminants individuels est de parler d'attributs et comportements du travailleur (Finot, 2000). On conserve la distinction statique/dynamique, mais on enrichit la nature des déterminants considérés :

- les attributs sont la personnalité, le réseau, le parcours, les potentialités, les aptitudes, les désirs, les valeurs, la responsabilité ;
- les comportements recouvrent la réactivité, l'autonomie, les incapacités et difficultés, la prise de responsabilité, l'adaptabilité (apprentissage simple et double boucle).

Parmi les attributs individuels, un élément est à remarquer, de par sa nature intermédiaire entre les éléments individuels et collectifs : le réseau. Cela nous renvoie à l'analyse du processus de mobilité cumulative des travailleurs (Granovetter 2000), fondée sur le fait que les décisions et les comportements sur le marché de l'emploi sont influencés par les réseaux et leur évolution (encastrement de l'activité économique dans les réseaux sociaux).

1.2.2. Les déterminants et les ajustements collectifs de l'employabilité

Sur le plan du marché du travail, le concept d'employabilité permet d'analyser les processus globaux et collectifs de sélection des demandeurs d'emploi, et de tenter de mesurer les performances probables d'un groupe ou d'une personne sur celui-ci. Cette sélection des individus, aboutissant à une dualisation du marché du travail, s'effectue sur des critères individuels tels que l'accès à la formation ou les capacités d'engagement et d'adaptation (Boltanski et Chiapello, 1999). La notion d'employabilité différentielle se retrouve : parmi les déterminants collectifs/sociaux, il faut considérer le système de reconnaissance sociale du travailleur et de ses compétences, qui va définir les modalités de positionnement sur le marché du travail, déclinées aux niveaux du groupe de travail, de l'organisation, de la branche professionnelle et du marché du travail en général.

Ainsi, « toutes choses égales par ailleurs », plus ce système sera dense et interprofessionnel, meilleure sera l'employabilité de l'individu³.

Ensuite, de manière très générale, une bonne conjoncture économique, en augmentant les besoins de main d'œuvre sur le marché du travail, peut améliorer l'employabilité d'un travailleur. C'est la notion d'employabilité moyenne, qui nécessite l'étude des conditions de productivité, de flexibilité et d'efficacité, mais aussi celle des politiques d'emploi (Finot, 2000). En effet, les politiques en faveur de l'emploi visent de manière très générale à rendre employables et employés. Le concept devient alors le support des politiques individualisées d'emploi à destination des chômeurs, permettant de créer des programmes sur mesure, en les mobilisant sur des objectifs d'amélioration et de dynamisation personnelles. En témoigne le principe « d'activation des dépenses » (utiliser les budgets pour améliorer ou accélérer le retour à l'emploi), s'opposant à une « indemnisation passive » des chômeurs à l'instar du PARE (Plan d'aide au retour à l'emploi). Des incitations fiscales ou réglementaires à l'embauche de certaines catégories de travailleurs peuvent aussi être instaurées.

1.3. Le problème de la mesure

L'employabilité recouvre deux dimensions de nature très différente : un état, la situation professionnelle, soit un élément constatable ; une probabilité, les possibilités professionnelles, soit des anticipations, des croyances, des représentations. Un mouvement opératoire consacré par une instrumentation est nécessaire afin de pouvoir diagnostiquer et mesurer le développement de l'employabilité, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif : il s'agit de pouvoir mettre en place des actions favorables à l'employabilité, de les accompagner et de les évaluer pour pouvoir ensuite les adapter et les corriger. Un tel instrument serait aussi utile à l'encadrement pour lui permettre de jouer son rôle facilitateur et incitatif, mais aussi plus simplement pour compléter ses tableaux de bord et suivre cet indicateur dans le temps.

1.3.1. Le principe d'évaluation

Une évaluation de l'employabilité est délicate à établir, mais elle est nécessaire afin de pouvoir la considérer comme une nouvelle dimension de la GRH. De

³ Il se dessine alors d'importants enjeux de pouvoir dans la négociation et l'élaboration de ces conventions sociales (domination des employeurs pour Coutrot, 2002).

nombreux indicateurs peuvent être mobilisés, mais une mesure de ce concept ne peut être que composite.

Par ailleurs, une gradation doit être établie pour donner à l'indicateur sa dimension opératoire. Il faut pouvoir distinguer plusieurs niveaux d'employabilité et donc se donner des critères relatifs à chacun de ces niveaux. La définition de zones critiques, associées à des signaux d'alarme, permet de repérer et de traiter en priorité les domaines individuels ou collectifs de l'employabilité à améliorer.

Une évaluation de l'employabilité doit tenir compte de son contenu dynamique, adaptatif et interactif, mais elle doit aussi avoir pour référence une situation professionnelle concrète. Il s'agit d'évaluer l'état et les débouchés professionnels, conformément aux deux dimensions constitutives du concept. Les niveaux individuels et collectifs doivent être considérés, même si c'est l'employabilité d'un individu dans une situation bien déterminée que l'on cherche à établir. Le principe d'une évaluation de l'employabilité serait le suivant : évaluer l'employabilité de quelqu'un, ce serait évaluer sa situation d'emploi (la manière dont l'individu est traité et considéré par la GRH) et sa position relative au sein des conventions managériales d'appréciation et de reconnaissance, que ces conventions soient d'ordre individuel ou collectif (la manière dont l'individu est valorisé sur le marché).

On retrouve ce principe dans la proposition de Finot (2000) d'utiliser deux sources d'information pour évaluer l'employabilité :

- les modalités de gestion des ressources humaines : la sélectivité, la stabilité, le statut, la solidarité et la sécurité dans l'emploi et le travail ; il s'agit de mesurer l'attractivité du travailleur pour l'employeur en examinant la manière dont il est traité ; l'état professionnel est évalué ;

- les moyens de mesure managériaux existants : au niveau individuel, les diplômes, les qualifications et compétences prouvées ainsi que les performances dans le travail sont des sources évidentes d'évaluation de l'employabilité ; à compléter par le niveau collectif en prenant en compte le métier, les compétences collectives prouvées et les performances du groupe de travail, de l'établissement et de l'entreprise. Il s'agit d'utiliser les sources d'informations disponibles pour tenter de se donner des critères relatifs aux transitions professionnelles.

Certains cadres d'analyse théoriques peuvent être mobilisés pour donner corps à ces deux dimensions. L'état professionnel peut être caractérisé de trois manières :

l'individu est en situation d'*outsider*, d'*entrant* ou d'*insider* (Lindbeck et Snower 1988), ce qui correspond à la partition établie par l'approche en termes de dualité du marché du travail (Doeringer et Piore, 1971) dans laquelle on distingue les exclus, les salariés du marché secondaire et ceux du marché primaire. La question des transitions peut s'évaluer grâce aux conventions⁴ de compétences mobilisées dans l'appréciation et la reconnaissance des individus par les employeurs. Quatre conventions de compétences peuvent être distinguées (Eymard-Duvernay 1997) : les qualifications institutionnelles, les aptitudes individuelles (en référence au marché), les compétences distribuées des réseaux et les compétences émergentes lors d'interactions directes.

1.3.2. Deux instruments de mesure : une échelle et un observatoire

Une manière d'opérationnaliser est de se donner des échelles temporelles afin d'évaluer les chances réelles et perçues de mobilité. Des périodes de référence sont établies au regard desquelles il est possible de distinguer entre plusieurs niveaux d'employabilité. On définit des critères relatifs à chacun de ces niveaux, mais le rôle de l'évaluateur est prépondérant. Van der Heijden (2002) propose une échelle de mesure de l'employabilité en huit items et fondée sur l'appréciation du manager de proximité (*supervisor*). Cette échelle mobilise à la fois :

- la durée déjà passée dans ce poste ou dans cette fonction pour un employé ;
- la probabilité que cet employé se voit attribuer une fonction équivalente ou différente dans un futur proche.

Une personne hautement employable a passé moins de deux ans dans une fonction, et dans les cinq ans à venir, il est très vraisemblable selon son superviseur qu'elle soit mutée, qu'elle évolue ou qu'elle passe vers une fonction équivalente ou supérieure, dans le même domaine ou dans un domaine différent de l'emploi actuel. Par contre, une personne est totalement inemployable si elle remplit sa fonction depuis plus de sept ans et est considérée comme stable dans celle-ci pour au moins cinq ans supplémentaires (l'inemployabilité renvoie à une inertie forte dans l'occupation d'un emploi ou d'une fonction donnée).

La principale limite de cette échelle est qu'elle se fonde uniquement sur les perceptions des managers de proximité, ce qui peut être considéré comme insatisfaisant car trop subjectif, et finalement trop déconnecté d'une grille

⁴ Les conventions sont des dispositifs cognitifs collectifs servant de référentiel externe : ce sont des définitions partagées de la réalité permettant d'évacuer l'incertitude latente quant aux comportements et aux représentations des autres (Gomez 1994).

d'évaluation de l'employabilité véritable, car la question n'est pas abordée directement. Une démarche alternative est de fournir un outil clarifiant le concept par des données objectives.

Selon cette logique, Usinor-Sollac et ses accords Cap 2000 et Cap 2010 ont mis en place un observatoire de l'employabilité. Il a été élaboré progressivement et en impliquant les hiérarchies dans la construction de l'outil, reconnaissant ainsi explicitement leur rôle dans le développement de l'employabilité. Il utilise des informations et des pratiques collectées auprès d'entreprises engagées dans le même type de processus (démarche de *benchmarking*).

Concrètement, l'observatoire est constitué de quatre volets, un volet individuel traitant explicitement du problème de la mesure du niveau d'employabilité individuelle, et trois volets collectifs, obtenus par le retraitement des informations individuelles. Le premier volet donne huit critères individuels à étudier, critères pondérés par des coefficients⁵ représentant l'influence perçue de ces derniers sur le niveau d'employabilité. D'autre part, pour chaque critère, trois zones vont être définies et repérées : une zone d'alerte, une zone de surveillance et une zone d'acceptation, avec un nombre de points associés (respectivement 1, 2 ou 3 points). Des critères de nature statique et dynamique sont utilisés, et ces critères ainsi que les coefficients doivent être choisis et élaborés au regard du contexte de chaque entreprise.

Tableau 1 :
Le volet 1 de l'observatoire de l'employabilité (Finot 2000 p.53-54).

<i>Critère</i>	<i>Définition des zones</i>	Coefficient
L'ancienneté	Benchmarking	2
La classification	Vision interne du groupe	1
Le positionnement salarial	Enquête annuelle des salaires réels versés de la chambre syndicale départementale du secteur d'activité	1
Le diplôme	Benchmarking	2
Date de la dernière formation	Vision interne du groupe	2
Date du dernier entretien annuel	Vision interne du groupe	2
Adaptabilité	Vision interne du groupe	3
Portefeuille de compétences	Loi statistique sur l'effectif observé	3

⁵Les pondérations sont le fruit d'une enquête auprès d'un échantillon multi-acteurs (salariés, professionnels de la fonction RH, demandeurs d'emploi... ; n=66)

Selon les limites déterminées par différents moyens et sources, on va pouvoir véritablement calculer un indice d'employabilité (cumul des points de chaque critère multiplié par son coefficient). L'indice d'employabilité résulte par conséquent de la combinaison de ces différents facteurs, et les trois zones sont redéfinies au niveau global en utilisant la loi statistique sur l'effectif global. Les trois autres volets utilisent l'information recueillie au niveau individuel pour élaborer des représentations graphiques collectives autour de l'employabilité : positionnement collectif pour chacun des critères étudiés (volet 2), analyse du plan de formation (volet 3), répartition des compétences mises en œuvre dans l'établissement (volet 4).

L'ensemble de ces quatre volets nous fournit une vision statique du concept, vision qui peut être dynamisée si l'on effectue cette évaluation tous les ans ou par période. L'intérêt est de permettre de repérer les mouvements individuels et collectifs, et de connaître les zones critiques : on a un véritable tableau de bord, avec ses signaux d'alerte.

2. LES CONDITIONS D'INTÉGRATION DE L'EMPLOYABILITÉ À LA GRH

La première partie nous a permis d'analyser le concept d'employabilité et ses multiples dimensions. Nous pouvons après cet état des lieux nous consacrer à l'étude des conditions de son intégration à la GRH, cœur de notre problématique. Il s'agit de revenir sur les raisons pour lesquelles l'employabilité peut être considérée comme un indicateur pour la GRH, puis de décrire, à partir des résultats de divers travaux de recherche, les conditions organisationnelles favorables à l'amélioration de cet indicateur, ainsi que certaines de ses utilisations en GRH.

2.1. Un indicateur pour la GRH

L'employabilité peut être considérée comme un indicateur pour la GRH si elle est une représentation pertinente d'un objet à gérer. La pertinence est une qualité relative à l'utilisateur et au contexte : la représentation doit être appropriée, elle doit convenir (Reix, 2000). Ainsi, l'employabilité se révèle tout à fait en adéquation avec le contexte d'évolutions de la relation d'emploi.

2.1.1. Un concept cohérent avec les évolutions de la relation d'emploi

Le concept de relation d'emploi a subi une évolution majeure de par la remise en cause du modèle salarial (évolutions économiques, techniques, démographiques

et sociologiques ; voir l'analyse de Morin, 1994 ou celle de Del Sol, 1998). Et cette mutation de la relation d'emploi, délicate à caractériser, coïncide avec l'émergence de l'employabilité, comme une nouvelle dimension de la relation d'emploi ou du modèle social de l'emploi (Coutrot, 2002)⁶.

Alors que dans le modèle salarial la sécurité d'une relation d'emploi repose sur le statut accordé à l'employé par le contrat de travail, désormais, elle doit être appréhendée relativement à la position du travailleur sur le marché du travail et à sa capacité d'adaptation, éléments au cœur de l'employabilité. D'une conception statique de l'emploi et de sa qualité, appréhendé comme un état (être employé en CDI à temps complet et à salaire fixe), on accède à une conception dynamique articulée autour des mobilités et des transitions⁷ entre emplois (Gazier 1998 in J.C.Barbier et J.Gautié). La manière de gérer, les mentalités et les représentations, le partage des responsabilités entre employeur et employé, entre gestion collective et individualisation...cet enrichissement de la conception d'emploi renvoie à des bouleversements importants de la sphère de l'emploi, et par conséquent de la gestion des ressources humaines (Gazier, 1999), dont l'employabilité peut constituer un nouvel indicateur.

2.1.2. Nouvelles relations d'emploi et employabilité

Il est possible de caractériser les relations d'emplois qui se dessinent, en référence à l'ancienne norme (Henriet, 1995) : elles seront plus discontinues, plus disparates et plus distantes, et l'employabilité, appropriée à ces nouvelles caractéristiques, peut donc être considérée comme un indicateur utile pour la GRH.

L'instabilité des relations d'emplois peut être accentuée par une forte ou une faible employabilité, et la notion demeure une référence lorsque l'individu est confronté à une transition dans sa relation d'emploi. Avec une définition interactive de l'employabilité (Gazier, 1999) se pose en effet la question de l'adaptation perpétuelle et mutuelle des individus et du marché du travail, source d'instabilité. Ensuite, la disparité des relations est due à la contractualisation (Weiss 1996), générant une individualisation de la GRH et une segmentation du personnel. L'employabilité peut être considérée comme un critère implicite de segmentation des relations d'emploi, puisque des situations professionnelles et

⁶Il décrit le modèle social-libéral du travail dominant au moyen de principes directeurs, assurant la cohérence globale du modèle : l'égalité professionnelle, la solidarité et l'employabilité.

⁷ On définit les transitions comme les situations voulues ou subies d'écart par rapport à la norme d'emploi, entendue comme un emploi stable à temps plein pour un salaire fixé (CDI typique). Tous les mouvements d'entrées et de sorties des organisations, mais aussi les trajectoires internes sont considérées, ainsi que toutes les fluctuations et toutes les mobilités internes et externes.

des possibilités de mobilité différentes sont proposées aux individus selon leur attrait pour l'organisation. Enfin, la distance dans les relations d'emploi reflète les situations dans lesquelles le salarié est autonome. Un mouvement global de responsabilisation et d'autonomisation du travailleur est à l'œuvre et le concept d'employabilité est particulièrement cohérent avec lui, portant l'idée de responsabilité partagée entre le salarié et son employeur (Finot, 2000), et étant fortement conditionné par les capacités individuelles à se mobiliser de manière autonome (Hategekimana et Roger, 2002).

Ainsi, l'employabilité peut être considérée comme une représentation pertinente d'un objet à gérer, et donc comme un nouvel indicateur pour la GRH, car elle est en cohérence avec l'ensemble des évolutions de la relation d'emploi. Nous allons maintenant voir comment l'améliorer et l'utiliser dans une politique de GRH.

2.2. La GRH au service de l'employabilité

Si l'employabilité est un indicateur, quelles sont les conditions organisationnelles favorables à son développement ? Nous allons décrire les conditions sous lesquelles l'employabilité peut être intégrée au mieux à la politique de GRH.

2.2.1. Une gestion des compétences modernisée

Le concept d'employabilité redonne du souffle à la gestion prévisionnelle des compétences (Finot, 2000), car il intègre les évolutions du concept de compétence, tout en imposant un repositionnement et une nouvelle dynamique. L'évolution du concept de compétence et de son utilisation en GRH permet d'identifier deux modèles et de constater le passage d'une finalisation sur l'emploi à une finalisation sur l'employabilité (Le Boterf, 1999). Dans le modèle émergent, finalisé sur l'employabilité, le salarié-acteur doit être capable d'aller au-delà du travail prescrit. Le savoir-agir se substitue au savoir-faire : il ne suffit plus de savoir adopter un comportement de manière efficace, il faut en outre être en mesure de choisir ce comportement et de réagir aux événements (Zarifian 1999).

De plus, il faut mener cette gestion des compétences selon une optique nouvelle. L'horizon temporel traditionnel de la pratique est le moyen terme, mais il faut désormais s'inscrire dans une logique de long terme, qui doit permettre à l'individu d'être à court terme prêt à accéder à un nouvel emploi (Finot, 2000), non défini *a priori*. Par ailleurs, l'employabilité fait référence au marché du travail, et non plus uniquement aux besoins de l'entreprise. Dans cette mesure, une gestion des compétences au service de l'employabilité s'affranchit en partie de l'organisation (Finot, 2000) : compétences spécifiques et transversales (capital

humain spécifique et général de Becker, 1964) doivent être intégrées conjointement à la démarche, même si leurs modalités de gestion peuvent différer.

2.2.2. Conditions de GRH favorables à l'employabilité

Au-delà du premier niveau de gestion des compétences, nécessaire mais insuffisant, les autres conditions de GRH doivent aussi être mises en cohérence avec ce nouvel objectif d'employabilité et ce qu'il suppose. Il s'agit donc d'élaborer l'ensemble du « mix social » en référence à l'employabilité, son maintien et son développement.

Premièrement, l'organisation du travail doit éviter la routinisation et libérer les initiatives en attribuant aux individus un champ d'autonomie suffisant (organisation apprenante). Il faut fournir au salarié la marge d'initiative et de créativité correspondant à son niveau de qualification pour qu'il puisse adapter sa prestation aux besoins de l'entreprise (Boissonnat 1995). Cette autonomie de décision et d'action concerne l'individu, mais aussi des collectifs tels que l'équipe de travail ou l'établissement.

Deux conditions sont particulièrement à soigner (Zarifian 1999) : tout d'abord une adaptation des modes de contrôle à ces marges d'autonomie. Ensuite, l'organisation doit assurer la fourniture des moyens techniques, d'accès à l'information et aux réseaux de relations nécessaires, de formation et de disponibilité temporelle. Cette condition de moyens est fondamentale, car elle a un impact direct sur la motivation des salariés, tout particulièrement l'accès et la circulation de l'information (Hategekimana et Roger, 2002).

Deuxièmement, parmi les outils de GRH, la formation professionnelle doit être mobilisée, mais selon une logique renouvelée. D'une optique traditionnelle de formation d'adaptation (à caractère technique et le plus souvent en référence au poste de travail), il faudrait développer des formations d'employabilité, qui constituent un saut qualitatif dans le réservoir de compétences d'une personne, accroissant ainsi le champ des activités et des métiers possibles, mais posant des problèmes de responsabilité et de charge de la formation. En troisième lieu, une politique active de mobilité doit être mise en place, créant des conditions favorables et un intérêt perçu pour les salariés (intellectuel, pécuniaire, statutaire, en nature, différentiel, etc.). Toutes les formes de mobilité sont favorables au développement de la capacité d'adaptation de l'individu, de ses compétences (techniques, relationnelles), de son réseau et de sa capacité à se positionner sur le marché de l'emploi.

Enfin, une quatrième condition d'intégration de l'employabilité à la GRH est un mode d'évaluation des performances dans le travail et des salariés eux-mêmes adapté, qui favorise en particulier une capacité d'initiative des salariés quant à leur parcours professionnel. Ainsi, l'entretien annuel ne doit pas seulement permettre de mesurer l'écart entre les compétences attendues et celles acquises, il doit être un moment privilégié pour l'élaboration par les salariés de projets professionnels (internes ou même éventuellement externes).

2.2.3. Une culture de l'employabilité

Avant tout, il est fondamental de rétablir la confiance des salariés vis-à-vis du concept, car il est chargé de connotations négatives. Cette remise en confiance s'obtient par une communication active des managers et de la direction, s'attendant particulièrement à rendre visible la stratégie et à mobiliser le concept en dehors des situations de crise (Finot, 2000).

Ensuite, afin que les individus aient une capacité d'initiative sur leur parcours, il faut leur fournir des outils de navigation professionnelle (Le Boterf, 1999). La visibilité stratégique doit être complétée par une visibilité individuelle. Ils doivent pouvoir s'évaluer et se projeter en dehors des procédures habituelles, les outils d'évaluation, de bilan et de gestion des compétences (Hategekimana et Roger, 2002) leur étant accessibles à tout moment (carte des métiers, bilan de compétences, entretien, etc.).

L'employabilité impose en outre un changement profond des mentalités puisque sa gestion relève d'une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé, alors que celle des compétences incombait aux entreprises (Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002). Elle est en premier lieu à la charge de l'individu, mais cela n'autorise pas un transfert intégral de responsabilité : il demeure de la responsabilité de l'organisation de fournir des conditions favorables et de créer une culture organisationnelle encourageant l'employabilité. Cette dernière doit à la fois inciter au défi et à l'innovation (*challenge*) et valoriser l'apprentissage (Estienne, 1997), sorte de combinaison des cultures de tâche (*task culture*) et de personne (*person culture*) (Harrison, 1995). Elle porte en elle des tensions dont la principale est la divergence potentielle entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

2.3.L'employabilité au service de la GRH

L'indicateur employabilité peut être un objectif mais aussi un moyen pour la GRH. Nous mobilisons ici deux grilles d'analyse de la manière dont les individus donnent du sens aux relations d'emploi, qui diffèrent sur des points clés (Dany, 2001), mais qui s'accordent autour du concept d'employabilité, reconnu pertinent par les deux.

2.3.1. Le contrat psychologique reconfiguré

La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) se fonde sur un échange équilibré, qui maximise la satisfaction des deux parties au contrat grâce à une réciprocité similaire. La confiance est alors une valeur centrale. Aujourd'hui, à l'ère de l'emploi juste-à-temps et du travail éclaté, les façons traditionnelles de satisfaire le besoin de sécurité des employés, par la stabilité de la relation et la spécialisation dans le travail, se révèlent inadaptées (Morin 1994). Désormais, même avec le statut d'un CDI, l'employé n'est plus assuré de la pérennité de son emploi (recrudescence des plans sociaux en France), d'autant plus qu'il doit faire preuve d'adaptabilité dans son travail, pour en suivre les évolutions. Le contrat psychologique issu du modèle salarial est rompu, car la flexibilité entre en contradiction avec la sécurité. Dans ce contexte, l'employabilité constitue souvent le substitut direct à la perte de la sécurité et de la stabilité de la relation, à l'instar de Nicholson (1996) qui la remplace par l'employabilité externe. Les termes du nouveau contrat, définissant un nouveau modèle social d'emploi/ employabilité doivent développer un scénario gagnant-gagnant (Ellig, 1998) : les individus ont la responsabilité de faire de leur mieux pour améliorer leur employabilité, et les employeurs, celle de conseiller, d'orienter et de fournir les programmes de formation appropriés. Des occasions d'amélioration du stock de compétences doivent être créées par l'organisation, et l'employé doit savoir les saisir et en profiter.

Par ailleurs, si les entreprises ne témoignent pas de loyauté à leurs employés, pourquoi eux se montreraient-ils fidèles (Ellig, 1998)? Émerge alors la problématique de la bilatéralisation de la flexibilité, qui appellerait des réformes profondes du droit du travail (contrat d'activité de Boissonnat, 1995 ; Droits de Tirage Sociaux de Suppiot, 1999), et qui est incarnée par le développement des carrières non organisationnelles (Arthur et Rousseau, 1996). Face à un marché du travail de plus en plus incertain, en passant d'un emploi à l'autre, les individus peuvent gérer un portefeuille de compétences et cumuler des connaissances (Aubrey, 1996) : l'instabilité des relations d'emploi est alors une stratégie

d'investissement en capital humain et d'adaptation offensive au marché du travail (Boissonnat, 1995).

2.3.2. L'approche promesse de carrière

L'approche promesse de carrière (Dany, 1997), ancrée dans une tradition française, s'attache aux règles perçues par les individus comme prévalant dans la gestion des carrières, et aux promesses associées, fondées sur les désirs de sécurité et de réussite professionnelle. Aucune règle ne s'impose comme allant de soi : pour être utilisée, une règle doit être visible, crédible et légitime (Dany, 1997). Les promesses de carrière sont des règles déduites, au moyen d'hypothèses et d'interprétations, que les individus tentent de déchiffrer, car ils sont convaincus qu'ils y seront confrontés. Finalement, même dans un contexte où les règles sont de plus en plus implicites et changeantes, les individus continuent à chercher des signes pour définir leur stratégie de carrière et donner un sens à leur parcours professionnel (Weick 1979).

La capacité à saisir les règles prévalant aux carrières est déterminante dans le parcours des individus. Même dans un cadre bureaucratique, la capacité individuelle à lire et à comprendre les règles informelles est critique pour le succès (Van Maanen, 1980, cité par Dany, 2001). On retrouve là une dimension explicite de l'employabilité : la capacité de veille d'emploi, de perception des règles de carrière, qui améliore de fait l'employabilité de la personne.

Pour la population spécifique des cadres, la promesse d'employabilité est un substitut possible à la promesse de carrière dans l'organisation (Dany, 1997). Lorsque les signes interprétables en termes de sécurité de leur carrière dans l'organisation ne sont plus perceptibles, du fait de l'instabilité des relations d'emploi précédemment évoquée, il faut fournir aux individus d'autres règles et d'autres signes, leur permettant d'inférer une promesse d'employabilité. Il s'agit, comme dans l'approche contrat psychologique, de trouver un substitut aux anciennes sécurité et stabilité de la relation d'emploi, même si les niveaux d'analyse diffèrent fondamentalement (individuel versus collectif).

CONCLUSION

L'employabilité, malgré sa complexité et la difficulté d'opérationnalisation, apparaît comme un concept utile à la GRH contemporaine. Avec la perte de pertinence de la notion de carrière organisationnelle, la multiplication des discontinuités professionnelles réelles et relatives et le changement de mentalités de certains travailleurs (Del Sol, 1998), il s'agit de faire évoluer les relations d'emploi vers une approche plus dynamique et systémique, que la notion d'employabilité peut supporter.

De manière générale, les conditions d'intégration du concept à la GRH sont un changement de mentalités et de représentations des individus et des employeurs. Les limites temporelles et organisationnelles sont repoussées et l'individu prend une place centrale dans les problématiques de GRH, tout comme le manager. Ce dernier se voit attribuer un rôle prépondérant dans l'intégration de l'employabilité à la GRH : en plus d'une communication active autour du concept et de la stratégie de l'entreprise, il est souvent en charge de l'évaluation et de la mise en place de certaines incitations.

Enfin, l'évaluation de l'employabilité demeure un champ de recherche dense dans la mesure où peu d'instruments sont élaborés et utilisés dans les entreprises, alors que de très nombreux indicateurs d'employabilité potentiels sont disponibles. Il semble donc qu'un effort d'instrumentation soit encore nécessaire de la part des organisations afin de donner au concept toute sa portée dans la gestion de l'emploi. Ainsi, si l'on peut intégrer l'employabilité comme une nouvelle dimension de la GRH, les instruments de mesure nécessaires demeurent encore à élaborer.

RÉFÉRENCES

- Arthur M.B et D. Rousseau.** 1996. *The Boundaryless Career, A new Employment Principle for a new Organizational Era*, Oxford University Press, New York
- Aubrey B.**1996. « L'entreprise individuelle, vers un nouveau modèle du travail », *Futuribles* n°207,p.23
- Becker G.S.** 1964. *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Colombia University Press New York
- Boissonnat J.** 1995. *Le travail dans vingt ans*, Rapport du Commissariat Général au Plan, Odile Jacob - La Documentation Française Paris
- Boltanski L. et E. Chiapello.** 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard Paris, pp.301-307, 312-325

- Cart B. et M.H. Toutin.** 1998. « La production d'adaptabilité : les modalités de construction de l'expérience professionnelle », dans *Travail, Compétences et Adaptabilité*, Stankiewicz (dir), L'Harmattan Paris, p. 137 à 140
- Chassart Y. et A. Bosco.** 1998. *L'émergence du concept d'employabilité* », *Droit Social* n°11, p. 903 à 911
- Coutrot T.** 2002. *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris, 118 p.
- Dany F.** 1997. *La promesse d'employabilité, substitut possible à la promesse de carrière?*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III
- Dany F.** 2001. « Beyond Psychological Contracts : the concept of 'Career Promise'. A useful concept to analyze the current career ? », Communication to the 17th Egos Colloquium Lyon.
- Del Sol M.** 1998. *L'activité salariée aujourd'hui et demain*, Ellipses, 125p.
- Doeringer P. et M.Piore.** 1971. *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, 214p.
- Ellig B.R.** 1998. « Employment and employability : Foundation of the New Social Contract », *Human Resource Management*, vol.37, n°2, p.173 à175
- Estienne M.** 1997. « An organizational culture compatible with employability », *Industrial and Commercial Training*, Guilsborough, vol.29, p. 94
- Eymard-Duvernay F. et E. Marchal.** 1997. *Façons de recruter – Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métalié Paris.
- Finot A.** 2000. *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Éditions, Paris, 101 p.
- Gazier B.** 1998. « Ce que sont les marchés transitionnels », in *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, J.C. Barbier et J. Gautié (dir), PUF, p.339-355
- Gazier B.** 1999. « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques* n°9903, Paris
- Granovetter M.** 2000. *Le marché autrement - les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer
- Gomez P.Y.** 1994. *Qualité et théorie des conventions*, Economica Paris
- Harrison R.** 1995. *The collected papers of Roger Harrison*, McGrawHill London
- Hategekimana R. et A. Roger.** 2002. « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH*, Tome 2 p. 205 à 218
- Henriet B.** 1981. *Les emplois précaires : évaluations, interprétations et implications*, CRESST Paris, 203p.
- Hillage J. et E. Pollard.** 1999. « Employability : developing a framework for policy analysis », RR85, DfEE publications London
- Le Boterf G.** 1999. *De la compétence à la navigation professionnelle*, de l'Organisation, Paris 2^{ème} éd., 302 p.
- Lindbeck et Snower.** 1988. *The Insiders/Outsiders theory of employment and unemployment*, MIT Press
- Ledrut R.** 1966. *Sociologie du chômage*, PUF.

- Morin P.** 1994. *La grande mutation du travail et de l'emploi*, Ed. d'Organisation, Paris, 164 p.
- Nicholson H.** 1996. « Career system in crisis : change and opportunity in the information age », *Academy of Management Executive*, vol.10, n°, p. 50 à 60
- Potocki-Malicet D.** 1997. *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Economica Paris p.93-105
- Reix R.** 2000. *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert Paris 3^{ème} éd. p.30
- Rousseau D.** 1995. *Psychological contracts in organizations*, Thousands Oaks : Sage Publications
- Suppiot A.** 1999. *Au-delà de l'emploi*, Flammarion Paris
- Van der Heijden B.** 2002. « Prerequisites to guarantee life-long employability », *Personnel Review* n°31/1 p.31
- Weick K.E.** 1979. *The Social Psychology of Organizing*, McGrawHill 1979
- Weiss D.** 1996. « Trois défis pour la GRH des temps à venir », *Personnel* n°372,p.35
- Zarifian P.** 1999. *Objectif : Compétence - Pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons Paris, p.36-39