

# **LES POLITIQUES DE MAINTIEN DE L'EMPLOYABILITE DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

**Antony KUHN**  
**Maître de Conférences à Nancy Université**  
**CEREFIGE**

**Yves MOULIN**  
**Maître de Conférences, Ecole de Management Strasbourg (Université de  
Strasbourg)**

CESAG - 61, Avenue de la Forêt Noire - 67085 Strasbourg Cedex

Tél : 03.90.41.43.33.

[yves.moulin@em-strasbourg.eu](mailto:yves.moulin@em-strasbourg.eu)

Résumé :

*Cet article s'intéresse aux pratiques de maintien de l'employabilité des salariés dans les entreprises françaises, le maintien de l'employabilité des salariés étant, en France, devenu en 2004 une obligation de l'employeur. En s'appuyant sur une quarantaine d'entretiens avec des cadres de la fonction ressources humaines, ainsi que les plans de formation de leurs entreprises, le présent article met en exergue deux grandes tendances parmi les diverses pratiques de formation et de qualification appréhendées à travers le prisme de la problématique de l'employabilité: d'une part, une nouvelle catégorie de formation (générique) tend à devenir prépondérante dans une forte majorité d'entreprises. D'autre part, les politiques d'incitation à la qualification des salariés demeurent minoritaires, mais lorsqu'elles sont développées, elles s'inscrivent dans une logique anticipatrice ou de mise en œuvre de restructuration.*

Mots-clés :

Employabilité – Politique de formation – Théorie des ressources – Théorie du capital humain  
– Compétences

## Introduction

Depuis 2003, le développement de l'employabilité – entendue comme l'aptitude à occuper un emploi – occupe une place centrale dans la stratégie européenne de l'emploi. En France, la mise en œuvre de cette stratégie passe, selon le plan national d'actions pour l'emploi établi en 2004, par une augmentation de la qualification et un recours accru à la formation. Cette stratégie s'est traduite par ailleurs en 2004 par l'obligation, inscrite dans la loi, pour tout employeur, d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail.

Dans ce nouveau contexte législatif, cet article cherche à saisir, à travers le discours de cadres de la fonction ressources humaines et des documents internes (tels les plans de formation), les pratiques de développement de l'employabilité au sein d'entreprises françaises, ainsi que les logiques qui les sous-tendent. En s'appuyant sur une quarantaine d'entretiens avec des membres de service ressources humaines, il vise plus particulièrement à mettre en exergue les politiques de formation et de qualification qui contribuent à favoriser l'employabilité des salariés. Ainsi, après avoir précisé le rôle assigné par des théories gestionnaires – en particuliers l'approche par les ressources – à l'entreprise dans le maintien de l'employabilité de ses salariés, il fait émerger une hypothèse qui met en relief une contribution indirecte à ce maintien via un effort de formation générale. Il présente dans un second temps la démarche méthodologique de l'étude empirique, puis expose ses résultats, qui tendent à confirmer l'hypothèse de recherche, tout en identifiant plusieurs obstacles, notamment dans la mise en œuvre d'une politique active d'incitation à la qualification des compétences professionnelles acquises par les salariés.

## Appréhension théorique du rôle de l'entreprise dans le maintien de l'employabilité

La notion d'employabilité est née à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'émergence de la société salariale (Castel, 1995). Il s'agissait d'évaluer l'aptitude à entrer sur le marché du travail. L'employabilité renvoyait ainsi à la possibilité pour une personne d'obtenir le statut de salarié et le revenu qui y est associé, en s'appuyant sur des critères tels que l'âge, l'absence de handicaps... – *a contrario*, le statut d'inemployable octroyait le bénéfice des dispositifs d'assistance publique. A partir des années 1950, l'employabilité est définie comme « *la distance entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs de la production et de l'acceptabilité sur le marché du travail* » (Gazier, 2003, p. 419). Cette distance s'appréhende alors à partir de critères médicaux ou socio-professionnels (qualification, expériences antérieures...) pour un individu, voire, notamment en France, pour un groupe homogène de personnes sans emploi.

Critiquée pour sa focalisation sur l'individu et son absence de dimension institutionnelle, cette définition de l'employabilité laisse place au début des années 1990 à une vision enrichie qui met en relation les caractéristiques socio-professionnelles d'une personne avec la situation du marché du travail, la politique publique de l'emploi et les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises (Outin, 1990 ; De Grip, Van Loo et Sanders, 2004). Depuis une quinzaine d'années, les entreprises apparaissent en effet comme jouant un rôle décisif dans la construction des référentiels d'employabilité, du fait de leurs exigences lors des recrutements, mais aussi de leurs politiques de formation et de gestion des carrières (Gazier, 1990). Or les avancées en sciences de gestion, qui s'inscrivent en particulier dans l'approche fondée sur les ressources, ont montré l'importance de la formation professionnelle dans le renforcement des compétences des firmes, notamment dans un nouveau contexte productif où le travail change de sens. La conjugaison de ces facteurs entraîne la formulation d'une hypothèse sur le

maintien de l'employabilité comme conséquence indirecte de la politique de formation des entreprises françaises.

## **Le maintien de l'employabilité comme conséquence d'une acquisition de savoirs transférables**

S'appuyant sur l'ouvrage précurseur de Penrose (1959), l'approche fondée sur les ressources s'est développée à la fin des années 1980 à partir des articles fondateurs de Rumelt (1984) et de Wernienfeld (1984). Elle recouvre actuellement divers courants (Resource-Based View, théorie des capacités dynamiques, théorie évolutionniste...) qui, au-delà de leurs divergences, convergent pour mettre en exergue la capacité de la firme à construire son avantage concurrentiel en transformant son environnement par l'innovation et la valorisation de ses ressources. Elle s'oppose – ou complète – en cela la conception issue de l'économie industrielle, selon laquelle la stratégie des entreprises est surdéterminée par la structure du marché.

Cette approche propose donc fondamentalement de définir l'entreprise comme le lieu de création d'un système d'offre (Koenig, 1999) résultant de la valorisation de ressources. Le concept de ressource renvoie, dans ce cadre théorique, à « *tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée* » (Wernienfeld, 1984, p. 132), c'est-à-dire comme un actif de base (matériel ou immatériel). Grant (1991) cite ainsi comme exemples de ressources l'équipement productif, le savoir-faire d'employés, les marques... Les ressources sont ensuite combinées au sein d'un processus productif selon les compétences de l'entreprise. Une compétence centrale (*core competence*) est ainsi un savoir ou un savoir-faire, en terme d'articulation de ressources, qui apporte à l'entreprise un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1999). La stratégie de l'entreprise doit par conséquent mettre l'accent sur les processus de création, d'articulation et d'acquisition des savoirs, individuels comme organisationnels, afin de créer ou de renforcer des compétences centrales.

Or, les connaissances au sein d'une entreprise se transforment en compétence grâce à une codification (partielle) et un transfert des savoirs (Meschi et Metais, 1999). Dans cette perspective, la formation joue un rôle fondamental en tant qu'instrument de diffusion des savoirs et connaissances dans l'entreprise. Elle devient un moyen privilégié permettant l'émergence de ressources cognitives de l'entreprise, et favorisant l'apprentissage organisationnel.

La formation se traduit néanmoins pour les salariés par un maintien ou un développement de leur employabilité uniquement si les savoirs acquis sont relativement transférables, donc valorisables sur le marché de l'emploi. Or, en opposant schématiquement formation générale et formation spécifique (à l'entreprise), la théorie du capital humain (Becker, 1964) met en exergue l'intérêt de l'entreprise à n'investir que dans la formation spécifique, laissant aux salariés la prise en charge totale de leur dépense en formation générale. Plusieurs tendances décelées dans les mutations du travail permettent toutefois de nuancer cette conclusion, et de renforcer le lien entre formation financée par l'entreprise et employabilité.

## **La fonction de la formation générique dans des situations de travail renouvelées**

Du fait du développement de l'automatisation (Coriat, 1990) et de la part croissante de facteurs de compétitivité tels la qualité, le respect des délais, la capacité de différenciation..., le travail, y compris dans des industries de produits standardisés, apparaît en effet de plus en

plus comme « *une activité résolutoire de problèmes* » et d'adaptation à des aléas, plutôt que comme l'application de directives ou d'une gestuelle prédéfinie (Stankiewicz, 1995, p. 1312).

Dans ce nouveau contexte, la traditionnelle formation professionnelle, spécifique, devient insuffisante. Pour répondre aux exigences du nouveau système de production, elle doit s'élargir à des éléments de connaissances générales (donc transférables), destinés à accroître les capacités d'adaptation des salariés ainsi que l'assimilation des nouveaux savoirs diffusés au sein de l'entreprise. Ainsi, à côté des notions traditionnellement opposées de formation générale (acquise généralement lors du cursus initial et assumée par l'individu parce que transférable) et formation spécifique (acquise lors de la vie professionnelle et prise en charge par l'entreprise parce que liée à son activité économique), une nouvelle catégorie idéal-typique peut être définie : la *formation générique*<sup>1</sup>, constituée de savoirs généraux orientés vers les besoins de l'entreprise. La formation générique est donc partiellement transférable et éventuellement qualifiante<sup>2</sup> ; elle est cependant financée par l'entreprise car elle est permise *in fine* de répondre à une triple exigence : faire face à la complexité croissante des situations de travail interne, faciliter la mobilité des salariés, et favoriser une éventuelle transformation des postes de travail dans l'entreprise.

Dans ces perspectives, le maintien ou le développement de l'employabilité d'un salarié n'est pas l'objectif de la formation professionnelle dispensée ; mais il en apparaît comme la conséquence indirecte. Ainsi, en s'appuyant à la fois sur la théorie des ressources qui permet d'appréhender la formation professionnelle comme un instrument privilégié de diffusion de savoirs au sein d'une entreprise perçue comme un lieu de création, et sur une nouvelle conceptualisation du travail fondée sur la capacité d'adaptation et de résolution de problèmes productifs, il est possible de poser l'hypothèse suivante :

L'entreprise contribue au maintien de l'employabilité de ses salariés par un effort de formation générique.

## **Description d'une méthodologie qualitative s'appuyant sur le discours de gestionnaires des ressources humaines**

Pour explorer l'hypothèse de recherche relative au maintien de l'employabilité au sein des entreprises françaises, une méthode de recueil de données qualitatives a été privilégiée.

Ce choix trouve deux ordres de justification :

- s'assurer que les interlocuteurs évoquaient précisément les cas de *formation générique*. Une appréhension quantitative du phénomène (par exemple par des questionnaires) aurait entraîné des risques de confusion avec les simples formations générales et n'aurait pas permis de confirmer l'existence (ni de préciser les confins) de cette catégorie émergente ;
- identifier les représentations des liens élaborés par les acteurs en charge de la formation entre politique de formation professionnelle et stratégie/compétences centrales de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Le qualificatif générique a été choisi pour deux raisons : d'une part, le vocable apparaît comme une réunion des termes général et spécifique, renvoyant ainsi aux dimensions de la formation générale et spécifique que la formation générique articule ; d'autre part, l'adjectif générique est souvent associé à des technologies de base utilisées dans des industries différentes, à l'image d'une formation générique.

<sup>2</sup> La qualification désigne « *l'opération sociale qui consiste à nommer une personne par sa capacité, éventuellement en la munissant d'un titre, (...) qui la fasse reconnaître par une qualité déterminée, sanctionnée par un appareil scolaire national, par une grille salariale sectorielle, par une codification ou une appréciation attachée à l'entreprise* » (Salais et Thévenot, 1986, p. 6)

Ces connexions pouvant d'avérer très contingentes, il était important de pouvoir relancer l'interlocuteur pour lui faire affiner son propos.

Ainsi, les données ont été principalement recueillies à travers des entretiens individuels<sup>3</sup> réalisés auprès des acteurs en charge de la gestion de la formation dans l'entreprise. Si ce choix permet une meilleure appréhension des représentations et une clarification des propos, il entraîne potentiellement des biais dans les réponses. En effet, ces managers sont soumis à des effets de situation orientant leurs représentations (Boudon, 1986). Plus précisément, ils risquent de subir des effets de position qui se matérialisent à travers un effet de rôle : en tant que cadres en charge de la formation, ils sont attirés par des théories qui sont favorables à leur groupe d'appartenance. En l'occurrence, ils peuvent avoir tendance à proposer des réponses qui, d'une part, présentent la place de la fonction formation comme plus stratégique qu'elle n'est réellement et, d'autre part, cherchent à valoriser leur action en surévaluant le recours à des dispositifs récents.

Par ailleurs, la finalité du recueil de données résidant dans l'identification des logiques sous-jacentes aux politiques de maintien (ou de développement) de l'employabilité dans les entreprises françaises, il convenait non de limiter les données à une population homogène, mais de veiller à s'adresser à des organisations suffisamment différentes pour ne pas limiter la recherche. C'est pourquoi, une attention spécifique a été portée à la diversité de quarante cas d'entreprises (cf. Tableau 1), diversité qui s'est exprimée à deux niveaux :

- le secteur d'activité, qui comprend des industries de l'agro-alimentaire (brasserie), des industries classiques (BTP, bois, métallurgie, textile), des industries à plus forte maturité (métallurgie, chimie médicale/pharmaceutique, matériel de transport), des services (banque, grande distribution, intérim).
- la taille de l'organisation, qui oscille entre des entreprises moyennes disposant d'un effectif d'une centaine de salariés et des groupes en comptant plusieurs milliers ; les entreprises devaient toutefois compter un effectif suffisant pour posséder en leur sein un service ressources humaines et une politique formalisée de formation.

Deux types de matériaux de nature qualitative ont été sollicités pour réaliser cette étude :

- d'une part, des entretiens semi-directifs ont ainsi été menés auprès de l'acteur qui, dans la structure, était en charge de la mise en place des nouveaux dispositifs de formation professionnelle issus de la loi de janvier 2002. Ces entretiens ont été réalisés avec l'appui de guides constitués de « *la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer des relances* » (Romelaer, 2005, p. 112). Ainsi, des questions génériques ont été initialement proposées, avant que ne soient abordés les éléments factuels et d'opinion, en prenant garde à structurer les questionnements subséquents selon le déroulement temporel probablement vécu par l'interviewé. Les derniers entretiens n'apportant plus d'informations supplémentaires à celles recueillies au sein des précédents, la collecte a été suspendue puisque le niveau de saturation avait été atteint (Romelaer, 2005).
- d'autre part, des données secondaires ont fait l'objet d'une consultation. Des documents internes, en particuliers les plans de formations – obligatoires en France dans les entreprises de plus de 50 salariés -, ont été directement communiqués par les interviewés. Des documents externes ont également été collectés : comptes-rendus et notes réalisés par la presse et les organismes publics étudiant les pratiques de formation.

---

<sup>3</sup> Et complétés par de documents internes et externes (au sens de Baumard et al., 2003).

**Tableau 1 – Activités et effectifs des entreprises de l'étude empirique**

<b>PSEUDONYME</b>	<b>ACTIVITES</b>	<b>EFFECTIFS</b>
TEL	Electronique	> 1000
TRAIN	Moteur	> 1000
CONSEIL-4	Conseil en technologie	> 1000
SIDE	Sidérurgie	> 1000
BANQUE	Banque	> 1000
INTERIM-1	Intérim	> 1000
CHAUFFO	Métallurgie	> 1000
AUTO	Automobile	> 1000
MECA	Métallurgie	280
LIV	Grande distribution	> 1000
VOIT	Métallurgie	4000
TRACTUS	Métallurgie	1 100
VERRE	Verrerie	280
PAP	Papier	240
OUTIL-PERSO	Grande distribution	> 1000
DIAB	Pharmacie	2000
ASSUR-1	Assurance	> 1000
ELECTRO	Electronique	1700
PHARMA	Industrie pharmaceutique	400
METAL	Métallurgie	2500
BURO	Métallurgie	> 1000
DISTRI	Grande distribution	402
AGRO-1	Industrie agro-alimentaire	1600
PISCINE	Construction piscine	400
ELECTRIC	Fabrication matériel électrique	4000
CONSEIL-1	SSII -1	380
ASSUR-2	Assurance	5500
SURETE	Téléprospection	540
INTERIM-2	Intérim	> 1000
SPORT	Fabrication article sport	16000
CONSEIL-2	SSII -2	350
CONSEIL-3	SSII -3	22000
AGRO-2	Industrie agro-alimentaire	770
BATIPLUS	Bâtiments Travaux Publics	680
REMIR	Textile	194
BIERE	Industrie agro-alimentaire	311
COSMO	Cosmétique	280
HABILUX	Textile	780
FERRO	Métallurgie	900

Pour faire émerger du sens de ces données primaires et secondaires, une analyse de contenu a été réalisée. Cette dernière correspond à une lecture ayant pour fonction de produire un effet d'intelligibilité, de réaliser une extraction du sens. Ainsi, il s'est agi de se livrer à une analyse thématique simple, afin de dégager les thèmes principaux des discours recueillis (Bardin, 1989). Pour ce faire, une grille d'analyse catégorielle hiérarchisée (en thèmes, sous thèmes) a été élaborée à partir de sujets pré-identifiés : chaque document a ensuite été fragmenté en fonction des thèmes susmentionnés. Les extraits significatifs sont rapportés dans la partie suivante et servent d'illustration ou de support à l'argumentation.

## Résultats empiriques

Les données recueillies auprès des 40 entreprises étudiées permettent de faire émerger deux grandes tendances parmi les diverses pratiques de formation et de qualification appréhendées à travers le prisme de la problématique de l'employabilité :

- les formations génériques sont devenues prépondérantes dans une forte majorité d'entreprises, tous secteurs confondus,
- les politiques d'incitation à la qualification des salariés demeurent minoritaires, mais lorsqu'elles sont développées, elles s'inscrivent dans une logique anticipatrice ou de mise en œuvre de restructuration.

### **La prescription par les entreprises de formations génériques, indirectement favorables au développement de l'employabilité**

Un premier constat peut être opéré à la suite des entretiens réalisés auprès des responsables rencontrés. La totalité des représentants des grandes entreprises (effectif supérieur à 1000 salariés) affirme explicitement l'existence d'un lien entre la stratégie de l'entreprise et sa politique de formation. Ainsi, selon la Responsable Ressources Humaines de Pharma, *« il existe une politique de formation importante chez Pharma qui s'articule autour des objectifs stratégiques de la société »* (Pharma). De même, comme l'explique le responsable formation de Tractus, *« Le plan [de formation] colle avec la stratégie générale dans la mesure où la stratégie RH est elle-même une déclinaison de cette première »* (Tractus). Ou encore, *« chaque année, l'entreprise élabore un plan prévisionnel de formation qui repose sur les grands objectifs stratégiques de l'entreprise »* (Interim-1). La verbalisation de ce lien reste plus floue au sein des discours des représentants des entreprises de taille moyenne.

Toutefois, si la corrélation entre stratégie de l'entreprise et formation est très affirmée, on ne retrouve qu'incidemment dans les discours l'expression d'un lien entre les compétences centrales de la firme et la formation professionnelle. Certes, la responsable formation de Conseil-1 explique que *« le plan de formation et la stratégie de l'entreprise ont pour objectif de capitaliser sur les compétences des collaborateurs, ce qui nous permet aujourd'hui d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à nos confrères sur les qualifications et les compétences de nos salariés »*. Mais les autres interlocuteurs n'expriment pas de liens entre compétences collectives et formation. Cette absence dans les discours ne signifie cependant pas nécessairement une absence réelle de lien. La carence pourrait en revanche être justifiée par une connaissance insuffisante du contenu de la stratégie par les personnes rencontrées, ces dernières ne siégeant pas toujours au comité de direction de la firme.

A défaut de verbalisation d'une liaison manifeste entre formation et compétences centrales (au sens de l'approche fondée sur les ressources), plus de la moitié des responsables (et plus particulièrement ceux des plus grosses structures) évoquent cependant une suite logique entre formation et développement des compétences individuelles des salariés. Comme l'explique l'assistant RH de Méca, *« L'intérêt pour l'entreprise est de développer les compétences des salariés en les formant efficacement »* (Méca). En effet, *« le plan [de formation] est l'outil pour prévoir les formations qui permettront aux gens d'acquérir des connaissances, ils les mettront en pratique et deviendront, en principe, compétent et c'est en cette matière qu'il aide à atteindre l'objectif stratégique »* (Tractus). Certains interlocuteurs expliquent cependant que ce lien aujourd'hui revendiqué est souvent le fruit d'une évolution récente et pas toujours stabilisée de la conception de la formation véhiculée par l'entreprise. Comme le précise la responsable formation de Outil-Perso, *« la formation est devenue un outil de développement des compétences même si il peut y avoir des failles. On se gargarise en disant "c'est un outil de développement des compétences" mais ... »* (Outil-Perso). En effet, si *« la finalité de la*

*politique de l'entreprise est de développer les compétences et de les adapter aux besoins de l'entreprise, il nous arrive aussi de faire des formations récompenses ou paix sociale lorsqu'il n'existe pas d'autre moyen de valoriser une personne* » (Chauffo).

L'adaptation des compétences des salariés aux objectifs et aux besoins de l'entreprise par le biais de la formation s'opère encore fréquemment à travers des formations spécifiques à l'entreprise qui prennent la forme de la simple adaptation à l'évolution du poste de travail. Toutefois, dans près de soixante-dix pourcents des cas observés, des formations plus génériques sont également dispensées aux salariés. Comme l'explique la Responsable Ressources Humaines de Pharma, « *le secteur d'activité de la société connaît des évolutions scientifiques ainsi que réglementaires très importantes. L'entreprise est donc amenée à adapter les salariés à des nouvelles méthodes de travail d'une complexité croissante* » (Pharma). Dans l'industrie, ces nouvelles méthodes se confondent souvent avec des évolutions du système de production et la gestion de la qualité. Par exemple, chez Buro, « *il a été décidé de mettre en place le Lean Manufacturing dans les usines, nous allons donc faire des formations dans ce domaine...* » (Buro). De même, dans le secteur tertiaire, le perfectionnement à l'animation commerciale et aux techniques de vente, l'amélioration à la relation clients sont largement citées comme des types de formation qui s'imposent dans le cadre d'un renforcement de la concurrence (par exemple, Banque, Interim-1, Outil-Perso). Enfin, tous secteurs confondus, deux autres types de formations génériques sont évoquées par les personnes rencontrées : l'informatique et les langues étrangères. Ainsi, les demandes de formations en informatique peuvent concerner aussi bien la navigation sur Internet que les logiciels de traitement de texte ou de tableur : « *j'ai récemment eu deux demandes de perfectionnement à Excel* » (Auto) ; ou encore, « *les hôtesse, beaucoup d'entre elles ont des demandes de formation en informatique ; elles ont besoin de maîtriser mieux Word ou Excel* » (Outil-Perso). « *Sur notre site de Sarrebourg, 36 personnes ont ainsi appris à surfer sur Internet ! La formation a été réalisée le samedi matin* » (Buro). Dans les entreprises qui s'internationalisent (clientèle étrangère, rachat par un groupe international, ...), ce sont les formations aux langues qui se développent. Ainsi, « *l'accent est également mis sur les langues afin que les salariés en contact avec des personnes non francophones puissent se sentir à l'aise d'autant plus que la langue officiel du groupe Sidé est l'anglais* » (Sidé). De même, « *dans le cadre d'escala (projet de formation des employés durant l'arrêt technique de l'usine), c'est plus de 300 personnes qui ont bénéficiés de périodes pour la formation à l'anglais* » (Diab). Ou encore, « *pour certains, il s'agit de s'améliorer pour des raisons professionnelles car ils utilisent quotidiennement les langues* » (Tractus).

**Tableau 2 – La prépondérance des formations génériques dans le cadre d'une politique renouvelée**

<b>DIMENSIONS STRATEGIQUES</b>		
Présence d'un lien discursif stratégie de l'entreprise / politique formation	25	63 %
Présence d'un lien compétences centrales / politique formation	2	5 %
<b>DIMENSIONS APPLIQUEES</b>		
Adhésion à une conception formation-développement	21	58%
Prescription de formations génériques ( <i>lean manufacturing, langues, bureautique, navigation Internet, animation commerciale, techniques ventes</i> )	27	70 %

Ainsi, en accordant aux salariés l'opportunité d'accéder à des formations génériques, les employeurs dynamisent les compétences transférables de ces derniers et renforcent leur employabilité, essentiellement de manière non intentionnelle, ou tout au moins sans que cela n'apparaisse comme une intention explicitée. Il existe, sur le marché du travail français, une seconde possibilité de renforcer l'employabilité des salariés : la qualification des compétences



acquises lors de leurs expériences professionnelles.

## **Une incitation active à la qualification dans une logique curative et préventive**

Parmi les entreprises étudiées, neuf incitent activement leurs employés à obtenir un diplôme via la procédure de validation des acquis de l'expérience. Cette incitation est réalisée de manière anticipative par quatre d'entre-elles, alors que les cinq autres entreprises ont mis en place une politique incitative à la qualification de leurs salariés dans un contexte de restructuration industrielle.

Dans le premier cas, les entreprises sont toutes positionnées dans des secteurs à maturité, et ont déjà réduit leurs effectifs par le passé. Comme l'explique le dirigeant de Remir, « *je m'efforce de convaincre nos salariés de se préparer à affronter d'éventuels problèmes tant que l'entreprise est bénéficiaire et dispose de possibilités de financement. Il vaut mieux traiter le problème à froid et sans pression particulière, plutôt que le faire traiter à chaud par la cellule de reclassement* ». Conscients que, dans ces secteurs, les départs naturels ne suffisent pas, les entreprises cherchent à privilégier « *au maximum des méthodes douces* » (Remir). Au fil des discours, affleurent les mêmes préoccupations : « *ça leur permet aussi de mieux se vendre s'ils doivent quitter l'entreprise* » (Batiplus). Un accent paternaliste vient parfois teinter les propos de représentants d'organisations d'origine familiale : « *Je dirai que c'est bien pour l'entreprise dans le sens où elle a aujourd'hui également un besoin de développer l'employabilité de ses gens, parce que c'est vrai qu'on ne peut plus garantir à vie un emploi à nos salariés. Le fait que les gens aient une validation de leur expérience, un diplôme qui certifie tout ce qu'ils ont pu faire dans notre entreprise permettrait de mieux se reclasser* » (Chauffo).

Cette démarche de qualification préventive se heurte cependant à deux difficultés.

D'une part, ce processus anticipatif risque d'être appréhendé, par les salariés incités à recourir à la certification de leurs compétences, comme le signal d'un choix précoce de la direction de les intégrer dans un futur plan de sauvegarde de l'emploi. Comme l'illustre le propos du dirigeant de Remir, « *je tenais à faire comprendre que la candidature à la validation des acquis de l'expérience n'est pas un premier pas vers un licenciement. [...] Il est simplement de notre responsabilité d'anticiper la gestion des ressources humaines et de donner à nos salariés les moyens de se reconvertir* ». Cette explication s'avère essentielle car, face à un tel biais d'interprétation, il deviendrait rationnel pour un salarié de refuser d'entrer dans une telle démarche.

D'autre part, le renforcement de l'employabilité par la certification n'est réel que si les compétences acquises dans l'emploi – et validées à cette occasion – bénéficient d'une valeur d'échange sur le marché externe du travail. Or, certaines activités tendant à disparaître des pays développés, le reclassement de salariés dans des postes similaires paraît difficile, soit parce que ces emplois ont cessé d'exister, soit parce que ceux qui demeurent accessibles se situent dans des bassins nécessitant une forte mobilité que les salariés ne sont pas nécessairement disposés à accepter. En conséquence, trois entreprises étudiées ont mené une réflexion sur la certification à viser compte tenu de ces problèmes sectoriels et territoriaux. Ainsi, comme le note le dirigeant de Remir, « *s'il n'était question que de changer d'emploi dans la branche textile, le souci serait moindre (...) mais il s'agit en l'occurrence de reconvertir des salariés vers d'autres secteurs d'activité (...) il faut donc faire germer l'idée de certification, permettant à un salarié de chez nous de se présenter dans une autre branche avec un diplôme reconnu, validant des compétences dont les entreprises ont besoin* ».

Parallèlement à ces quatre entreprises, cinq ont développé une politique de qualification de leurs salariés dans une optique plus curative. Ainsi, deux d'entre-elles, étant impliquées dans la restructuration des groupes auxquels elles appartiennent, ont incité les salariés à entamer une démarche de validation avant la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Pour l'une, il s'agissait de promouvoir le dispositif auprès de la population tertiaire afin de faciliter le reclassement tant dans d'autres sociétés du groupe que dans des entreprises extérieures (Bière). Pour l'autre, « *bien avant que l'identité des salariés inscrits dans le plan social ne soit connue, nous avons proposé une démarche collective de validation de l'expérience aux opérateurs n'ayant aucun diplôme (...) afin de doter les salariés quittant l'entreprise d'un diplôme reconnu par leurs futurs employeurs potentiels* » (Cosmo).

Outre ces deux exemples de démarches menées « à tiède », trois autres entreprises se sont aventurées à inciter à des certifications « à chaud », alors même que le plan de sauvegarde de l'emploi était en cours de mise en œuvre. Les validations d'acquis proposées par les cellules de reclassement, à ce stade du processus de restructuration, se sont heurtées à trois difficultés. Tout d'abord, les compétences sont souvent devenues intransférables à cause d'une disparition du métier, problème déjà rencontré lors des démarches anticipatives : « *La validation de l'expérience professionnelle dans la filière textile présente peu d'intérêt compte tenu de l'état du secteur. Il faut viser la validation de titres transversaux* » (Habilux). Ensuite apparaissent des temporalités discordantes entre des reclassements censés intervenir rapidement et un processus de validation qui s'étale sur une durée plus longue. Ainsi, « *il s'est vite avéré que sa mise en œuvre était trop longue pour qu'il soit possible de la proposer à des salariés dont l'emploi est déjà plus que menacé* » (Ferro). Enfin est soulignée la difficulté à mobiliser des salariés déjà aux prises avec le processus de deuil des emplois perdus, processus peu compatible avec le haut degré de motivation nécessaire pour faire face aux exigences d'une démarche qualifiante.

**Tableau 3 – L'incitation à la qualification**

Incitation à la VAE	9	23%
- démarche anticipative	4	10%
- démarche curative	5	12,5%
* à tiède	2	5%
* à chaud	3	7,5%

Au regard des données recueillies, la contribution des entreprises au maintien – voire au développement – de l'employabilité de leurs salariés demeure indirecte (et souvent sans que celle-ci soit explicitée) mais réelle. Elle se traduit, d'une part, par la prescription croissante et prépondérante d'une nouvelle catégorie de formation : les formations génériques, constituées de savoirs généraux orientés vers les besoins de l'entreprise, partiellement transférables et éventuellement qualifiantes. Elle s'incarne, d'autre part, d'une façon minoritaire et concernant surtout des entreprises situées sur des marchés matures, par une incitation à une certification diplômante de l'expérience professionnelle de leurs salariés.

L'étude empirique met également en relief l'effet parfois ambivalent des pratiques présentées comme contribuant au maintien de l'employabilité. Souvent associées, dans le contexte français, à une phase préparatoire à une restructuration impliquant des suppressions d'emplois, elles peuvent générer une certaine anxiété parmi le personnel et se heurtent parfois aux réticences des salariés eux-mêmes.

Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence. En effet, le nombre d'entretiens réalisés limite la validité externe de cette étude. Il interdit toute généralisation, malgré les positions tranchées des cadres rencontrés. Pour dépasser cette limite, une étude portant sur un échantillon plus important gagnerait à être entreprise pour discriminer plus nettement les représentations identifiées. Par ailleurs, le cadre juridique a connu une évolution récente : dans un arrêt rendu à l'automne 2007 (les données ont été recueillies précédemment), la chambre sociale de la Cour de Cassation a rappelé que l'obligation de maintien de l'employabilité est une obligation générale attachée à l'exécution du contrat de travail. L'absence de respect de cette obligation constitue désormais un manquement de l'employeur, justifiant par conséquent, une indemnisation spécifique. Le renforcement de la contrainte juridique devrait donc contribuer à formaliser – en particulier dans le plan de formation – les efforts des entreprises en terme de maintien de l'employabilité de leurs salariés, et à en banaliser l'expression et les pratiques.

## Références

Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*, Paris : PUF-Quadrige.

Baumard, P, Donada, C., Ibert, J., Xuerb, J.M. (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, R.A. (dir.) *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 224-256.

Becker, G. (1964). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press.

Boudon, R. (1986). *L'idéologie ou l'origine des idées fausses*. Paris : Le Seuil.

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Fayard.

Coriat, B. (1990). *L'atelier et le robot*. Paris : C. Bourgois.

Grip, A. (de), Van Loo, J., Sanders, J. (2004). L'indice sectoriel d'employabilité : intégrer les caractéristiques de l'offre et de la demande, *Revue Internationale du Travail*, vol. 143, n°3, p. 231-255.

Gazier, B. (1990). L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation, *Sociologie du travail*, Vol. 4, p. 575-584.

Gazier, B. (2003). L'employabilité, in Allouche, J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, p. 418-427.

Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage, *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1999). *La conquête du futur*. Paris : Interédition.

- Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, in Koenig, G. (dir), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris : Economica, p. 199-239.
- Meschi, P.X., Metais, E. (1999). Les politiques de formation : implications stratégiques d'une approche fondée sur les ressources. *Economie et Société, Série Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 107-120.
- Outin, J.L. (1990). Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité, *Sociologie du Travail*, n° 4, p. 469-490.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford : Basil Blackwell.
- Reynaud, B. (1992). *Le salaire, la règle et le marché*, Paris : Christian Bourgois.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche, in Roussel, P., Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, p. 101-137.
- Rumelt, R. (1984). Toward a Strategic Theory of The Firm, in Lamb, R. (dir.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, p. 556-570.
- Salais, R., Thévenot, L. (1986). *Le travail – marché, règles, conventions*, Paris : Economica.
- Stankiewicz, F. (1995). Choix de formation et critère d'efficacité du travail, *Revue économique*, vol. 46, n° 5, p. 1311-1331.
- Wernefeld, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°1, p. 171-180.