

VERS UN RAPPROCHEMENT DE L'EMPLOYABILITE ET DE LA GESTION DES COMPETENCES : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE ET ILLUSTRATIONS EMPIRIQUES

LOUFRANI-FEDIDA Sabrina

Université de Nice Sophia-Antipolis (UNS) / GREDEG

Sabrina.LOUFRANI@unice.fr

OIRY Ewan

IAE de Poitiers / CEREGE

EOiry@iae.univ-poitiers.fr

SAINT-GERMES Eve

Université de Nice Sophia-Antipolis (UNS) / GREDEG

Eve.SAINT-GERMES@unice.fr

Résumé :

Cette communication vise à clarifier le lien employabilité-compétences individuelles, en proposant un rapprochement à partir des conventions d'évaluation de l'employabilité. Notre approche théorique permet de mettre en évidence et de comprendre les figures des compétences individuelles « derrière » chaque manière d'évaluer l'employabilité. La grille de lecture théorique proposée intègre et articule clairement les quatre conventions d'évaluation de l'employabilité (biographique, différentielle, moyenne et projective) définies par Saint-Germes (2007) et les quatre figures de la compétence individuelle (détenue, reconnue, mobilisée et potentielle) issues de la typologie de Retour (2005). Elle s'appuie donc sur des modèles conceptuels francophones, tout en développant une approche globale qui permet de décrire et d'analyser les visions plus anglo-saxonnes de l'employabilité et des compétences individuelles. Les perspectives offertes par notre proposition de grille de lecture sont illustrées par quatre études de cas, menées dans deux entreprises françaises (l'EHPAD « Voltaire » et Air Littoral) et deux entreprises anglo-saxonnes (Péto et IBM). Ainsi, nous justifions empiriquement que : (1) l'employabilité biographique est fondée sur une prise en compte des compétences individuelles détenues (Péto) ; (2) l'employabilité différentielle s'appuie sur les compétences individuelles reconnues (Voltaire) ; (3) l'employabilité moyenne retient plutôt les compétences individuelles mobilisées (IBM) ; (4) l'employabilité projective est sous-tendue par les compétences individuelles potentielles (Air Littoral). Aussi, notre recherche offre aux DRH et managers une illustration concrète et rigoureuse des quatre conventions d'employabilité en lien avec les quatre figures des compétences individuelles, *via* notamment la mise en avant de la logique d'évaluation et des principales pratiques d'évaluation associées.

Mots clés : employabilité, compétences individuelles, conventions, évaluation, études de cas

VERS UN RAPPROCHEMENT DE L'EMPLOYABILITE ET DE LA GESTION DES COMPETENCES : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE ET ILLUSTRATIONS EMPIRIQUES

Introduction

Si l'employabilité et les compétences individuelles sont des concepts reconnus et légitimes dans les modèles anglo-saxons et francophones de GRH (Retour 2005 ; Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Saint-Germes, 2007), tant pour les praticiens que pour les chercheurs, des manquements apparaissent dans la littérature sur leur articulation théorique, pratique et critique (Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). Plus précisément, malgré une multitude de travaux sur les compétences individuelles et des recherches de plus en plus nombreuses autour de l'employabilité, les approches reliant les deux concepts sont assez peu nombreuses et demeurent émergentes (Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Wittekind *et al.*, 2010 ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; De Vos *et al.*, 2011 ; Raoult *et al.*, 2011 ; Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). L'analyse de cette littérature met en exergue le besoin de clarifier comment sont interprétées et évaluées les compétences individuelles pour construire une évaluation de l'employabilité. En effet, si un consensus est clair sur une approche de l'employabilité fondée sur les compétences individuelles (Van Der Heijde *et al.*, 2006), il existe des visions divergentes des compétences individuelles sous-jacentes. En particulier, les visions francophone et anglo-saxonne de la compétence individuelle contrastent : pour la première, les compétences individuelles sont situées professionnellement et organisationnellement, et l'employabilité est évaluée plutôt comme une compétence à la recherche d'emploi ; dans une vision plus anglo-saxonne, les compétences individuelles sont considérées comme portatives, négociables, accumulables et leur transférabilité permet alors d'apprécier le niveau d'employabilité des individus.

L'objectif de cette communication est d'étudier le lien employabilité-compétences individuelles en proposant une voie de rapprochement à partir des conventions d'évaluation de l'employabilité pour mettre en évidence et ainsi comprendre les figures des compétences individuelles sous-jacentes. En d'autres termes, la question de recherche que nous posons se formule de la façon suivante : *Quelles sont les figures des compétences individuelles sous-jacentes aux différentes conventions d'évaluation de l'employabilité ?*

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, une analyse théorique de la littérature existante nous permet de proposer une grille de lecture intégrant et articulant clairement les figures des compétences individuelles et les manières d'évaluer l'employabilité, à partir des quatre conventions d'évaluation de l'employabilité (Saint-Germes, 2007) et des quatre figures de la compétence individuelle (Retour, 2005). Nous proposons également d'illustrer empiriquement la force de ce rapprochement à partir de l'étude de quatre cas : deux entreprises françaises (l'EHPAD « Voltaire » et Air Littoral) et deux entreprises anglo-saxonnes (Péto et IBM). Ainsi, si notre grille de lecture s'appuie sur des modèles conceptuels francophones, elle propose une approche globale et intégrative : les visions plus anglo-saxonnes de l'employabilité et des compétences individuelles sont analysables avec la grille, et les cas illustratifs sont des entreprises françaises et américaines.

Notre communication est structurée de la façon suivante. Dans une première partie, en nous appuyant sur les quatre conventions d'évaluation de l'employabilité, nous identifions et analysons les figures des compétences individuelles sous-jacentes et associées, et proposons alors notre grille de lecture. Après avoir décrit notre méthodologie de recherche dans une deuxième partie, nous présentons dans une troisième partie les quatre études de cas mobilisées

pour illustrer le rapprochement conceptuel que nous proposons. Enfin, dans une quatrième partie, nous discutons et concluons sur les apports de notre recherche.

1. Rapprocher l'employabilité et les compétences individuelles à partir des conventions d'évaluation

Notre démarche part du constat du rendez-vous manqué entre les concepts de compétences individuelles et d'employabilité dans la sphère académique en GRH. Nous montrons dans un premier temps que compétences individuelles et employabilité avaient tout pour dialoguer sur le plan théorique mais qu'elles ont divergé et évolué en parallèle, pour finalement s'articuler récemment dans quelques travaux encore peu nombreux. Cette divergence semble donc s'affaiblir et l'articulation employabilité-compétences individuelles peut désormais s'appuyer sur certaines passerelles théoriques et pratiques, développées par des recherches récentes. Cette analyse des débats et des conventions autour de l'évaluation de l'employabilité « avec » les compétences individuelles nous permet de proposer une grille de lecture en nous appuyant sur les cadres d'analyse de Saint-Germes (2007) et de Retour (2005).

1.1. Le « rendez-vous » manqué de deux concepts de la GRH contemporaine

1.1.1. Employabilité et compétences individuelles partageaient des racines communes ...

Lorsqu'elles émergent dans les années 1990 dans la sphère de la GRH, employabilité et compétences individuelles sont proches et plusieurs caractéristiques communes peuvent être mises en évidence : la nature et la dynamique des concepts, leurs conditions de diffusion et les pratiques de leur gestion.

Tout d'abord, ces deux concepts « valise » et transdisciplinaires sont « importés » en GRH à la fin des années 1990 et ont irrigué de nombreuses disciplines des sciences humaines. Cette diffusion est particulièrement marquée en économie et sociologie, mais également dans les sciences de l'éducation et la psychologie (Oiry, 2004 ; Bouteiller *et al.*, 2005). En sciences de gestion, l'évolution des deux concepts peut être mise en parallèle, même si celle des compétences individuelles a été plus précoce que celle de l'employabilité : après une étape de légitimation et de définition du concept, les recherches se sont focalisées sur ses modalités de gestion et ses leviers de management (Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). Les deux concepts sont aussi caractérisés par des niveaux d'analyse multiples et déclinés, en lien notamment avec leurs multiples affiliations disciplinaires (Dietrich, 2010). Pour ce qui concerne l'employabilité, Van Der Heijde *et al.* (2006) soulignent l'existence de différents angles et niveaux d'étude (individuel, organisationnel, sectoriel) au sein des multiples disciplines qui s'intéressent au concept (« *business and management studies, human resource management, human resource development, psychology, educational science, and career theory* », p. 450). Aussi, s'opère une distinction fondamentale entre l'employabilité externe (qui se juge sur le marché du travail, conformément aux premières définitions de ce concept) et l'employabilité interne (qui se juge alors à l'intérieur d'une organisation donnée) (Hillage *et al.*, 1999). L'employabilité devient progressivement un objet de gestion, un concept interne des RH, qui prend un nouveau souffle avec la Responsabilité Sociale des Entreprises-RSE (Dietrich, 2010).

Ensuite, les concepts partagent une même philosophie de l'acteur : la responsabilisation individuelle vis-à-vis du travail et de l'emploi. Employabilité et compétences individuelles émergent et se développent au sein du modèle du « salarié acteur » de son propre avenir, incitant au développement autonome de ses compétences individuelles et de son employabilité (Hallier, 2009), et générant des relations d'emploi « transitoires » pour un travailleur plus autonome et indépendant (Dietrich, 2010). Les concepts sont d'ailleurs clairement articulés dans ce modèle

du salarié acteur : selon Reynaud (2001), les compétences individuelles portent un nouveau « deal » de la relation d'emploi, performance contre employabilité ; selon les auteurs des carrières nomades (Cadin *et al.*, 2003), les nouveaux contrats psychologiques substituent l'employabilité à la sécurité de l'emploi, et le développement des compétences individuelles est une des dimensions explicites de l'échange. Dans une certaine mesure, les concepts partagent ainsi une mise au second plan du collectif, de l'organisationnel, pour développer des analyses individualisées de la relation d'emploi et des conditions de GRH. Une des conséquences de cette vision individualisante et responsabilisante de l'emploi est leur perception « politisée ». En effet, l'employabilité et les compétences individuelles ont participé activement aux débats socio-économiques sur la flexisécurité et la sécurisation active des parcours professionnels à la fin des années 1990 (Dany, 2001 ; Gazier, 2003), ou encore sur les nouvelles formes d'organisation et de relation d'emploi (Zarifian, 2001 ; Le Boterf, 2004). L'employabilité et les compétences individuelles peuvent alors être considérées comme des concepts « idéologiquement chargés » (Brown *et al.*, 2003 ; Hallier, 2009), utilisés pour légitimer le transfert de responsabilité de la gestion des carrières vers les individus eux-mêmes dans un marché du travail de plus en plus libéralisé.

Enfin, d'un point de vue opérationnel, les leviers de gestion des compétences individuelles et de l'employabilité se recoupent : la formation continue et qualifiante est le premier levier clé de développement à la fois pour les compétences individuelles et pour l'employabilité ; la mobilité régulière et « active » en est le second, les parcours mono-poste et mono-entreprise étant reconnus délétères sur les compétences individuelles et l'employabilité (Dietrich, 2010 ; Raoult *et al.*, 2011). La mobilisation de ces deux leviers est réalisée avec une préoccupation partagée d'ouverture sur l'initiative et les besoins individuels, parfois jugée théorique ou rhétorique (Pichault *et al.*, 2008 ; Hallier, 2009). Néanmoins, dès les accords ACAP 2000, la logique des compétences individuelles intègre le maintien et le développement de l'employabilité comme l'une de ses finalités : un observatoire de l'employabilité est d'ailleurs développé suite aux accords (Finot, 2000). Plus récemment, avec la loi dite « Borloo » sur les accords de GPEC du 18 Janvier 2005, c'est une « GPEC de seconde génération » qui est déployée, avec une gestion des compétences individuelles au service de l'employabilité (Baruel-Bencherqui *et al.*, 2010). Dietrich *et al.* (2007) soulignent, pour leur part, que l'objectif de prévention des risques d'inemployabilité est très présent dans ces accords alors que Raoult *et al.* (2011) parlent de processus de maintenance préventive et curative de l'employabilité, d'une « médecine des compétences finalisée sur l'employabilité » (p. 41). La GPEC et sa déclinaison territoriale (GTEC) peuvent ainsi être vues comme les matrices globales et références communes à la gestion des compétences individuelles et à celle de l'employabilité (Raoult *et al.* 2011 ; Saint-Germes *et al.*, 2013).

1.1.2. ... et pourtant les concepts se sont progressivement éloignés

À la lumière de ces convergences conceptuelles et pratiques, il peut sembler contradictoire que les travaux sur les compétences individuelles et l'employabilité divergent et demeurent séparés et parallèles jusqu'au milieu des années 2000. Pourquoi donc ce constat d'un « rendez-vous » manqué entre ces deux concepts clés de la GRH contemporaine ? Selon nous, la mise en évidence de points communs et de convergences ne résiste pas à leurs divergences fondamentales : les concepts sont initialement ancrés dans des conditions de validité et des problématiques différentes. Issues des sciences de l'éducation, de la psychologie et de la sociologie du travail, les compétences individuelles se focalisent sur la problématique de l'individu au travail au sein des organisations. À l'inverse, issue plutôt de réflexions en économie, l'employabilité est envisagée dans le contexte du marché du travail.

Vue comme une nouvelle logique ou un nouveau modèle de GRH (Zarifian, 2001), la compétence individuelle se focalise sur le niveau interne / intra-organisationnel et le lien aux

situations de travail. Les différents niveaux de la compétence sont définis et caractérisés en lien avec l'unité organisationnelle de référence (poste, fonction, métier) ou avec l'individu (compétences individuelles détenues ou potentielles), toujours relativement au contexte et aux finalités de l'activité professionnelle (Retour, 2005). Quant à elle, l'employabilité se focalise sur l'externe et le marché du travail : dès son origine, le concept se développe pour traiter des frontières de la population active et des personnes relevant du marché de l'emploi (Gazier, 2003). Ses développements successifs jusque dans les années 1990 sont caractérisés par des approches statistiques du chômage et de l'emploi : les populations sont profilées en fonction de la probabilité de gain sur le marché (jeunes, seniors, femmes, faiblement qualifiés, De Grip *et al.*, 2004) ; l'évaluation de l'employabilité est fondée sur des indicateurs classiques du marché du travail (niveau de salaire ou turn-over volontaire, De Cuyper *et al.*, 2008). La problématique de l'employabilité a glissé progressivement de la « qualité à l'emploi » des individus à la « qualité de l'emploi » accessible aujourd'hui et demain, dans une approche dynamique du parcours professionnel de l'ensemble des actifs, chômeurs ou en poste (Saint-Germes, 2010). Ce décalage nous apparaît central dans la divergence des concepts, ou du moins dans leurs évolutions relativement indépendantes : les compétences individuelles ont été « réduites » à l'individu dans la situation de travail (Defélix *et al.*, 2006) et l'employabilité a été focalisée sur la transférabilité et les transitions sur le marché du travail (De Cuyper *et al.*, 2008).

Cette divergence se traduit concrètement par une opposition forte sur la transférabilité des compétences individuelles : si cette transférabilité est structurante pour l'employabilité, au cœur de la définition dominante du concept à la fin des années 1990 (« *négociabilité de compétences individuelles accumulées* » sur le marché du travail, Gazier, 2003, p. 420), les travaux sur les compétences individuelles rejettent cette décontextualisation et cette déconnexion de la situation de travail. En particulier, Zarifian (2001) met en évidence que la confrontation aux « événements » vécus dans la situation de travail constitue le principal moteur du développement des compétences individuelles. La définition académique partagée des compétences individuelles (une « *combinaison de ressources qui rend capable de ... dans une situation professionnelle* », Defélix *et al.*, 2006, p. 12) démontre un même attachement aux situations de travail, et les auteurs qui s'intéressent à la transférabilité des compétences individuelles considèrent qu'elle est impossible (Benarrosh, 1999). En particulier, Dietrich (2010) met en avant deux freins à la transférabilité des compétences individuelles (et à leur durabilité, pourtant au cœur de l'employabilité) : la contingence des compétences individuelles, les liant plus ou moins étroitement au contexte de leur mise en œuvre ; et les enjeux stratégiques des démarches compétences qui rendent nécessaire le retour sur investissement pour l'entreprise de tout développement des compétences individuelles de son personnel. À l'inverse, « *le concept d'employabilité porte l'emphase sur le potentiel de transfert des compétences individuelles dans une autre situation de travail et d'emploi. Or, cette dimension des compétences individuelles est complexe à penser et analyser car elle s'affranchit de la référence à la situation de travail et au contexte, et ouvre sur une multitude de situations potentielles mal définies et potentiellement très nombreuses. (...) Il en résulte ainsi une difficulté d'interprétation et d'opérationnalisation du lien entre compétences individuelles et employabilité* » (Loufrani-Fedida *et al.*, 2013, p. 9). Cette divergence a éloigné les concepts et maintenu un certain cloisonnement des recherches sur l'employabilité et les compétences individuelles. Mais des travaux plus récents, principalement dans le champ de l'employabilité, posent les bases d'un rapprochement et de la proposition d'une grille de lecture.

1.2. Vers un rapprochement des concepts : l'approche de l'employabilité fondée sur les compétences individuelles

À partir du milieu des années 2000, les deux concepts se rapprochent progressivement. Même s'ils se développent dans des champs différents, plusieurs travaux les articulent et les questionnent conjointement, en fondant l'évaluation et le développement de l'employabilité sur les compétences individuelles (Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Wittekind *et al.*, 2010 ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; De Vos *et al.*, 2011 ; Raoult *et al.*, 2011 ; Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). Néanmoins, les divergences sur la nature des compétences individuelles et leur transférabilité nuisent à la lisibilité de l'articulation compétences individuelles-employabilité.

1.2.1. Une vision commune de l'employabilité fondée sur le développement des compétences individuelles

Le socle commun aux travaux contemporains reliant l'employabilité et les compétences individuelles concerne une approche de l'employabilité fondée sur les compétences (« *competence-based* », prolongement de la « *resource-based view of the firm* » de Barney, 1991 ; Van Der Heijde *et al.*, 2006, p. 450). Que les travaux portent sur la modélisation et la mesure de l'employabilité perçue (*ibid.* ; Wittekind *et al.*, 2010, De Vos *et al.*, 2011) ou sur les conditions de gestion des compétences individuelles et des carrières finalisées sur l'employabilité (Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; Raoult *et al.*, 2011, De Scholarios *et al.* 2008), l'employabilité est toujours définie et évaluée par rapport à un portefeuille de compétences individuelles. Les deux définitions consensuelles sont convergentes : l'employabilité est « *l'ensemble de compétences et des conditions de GRH nécessaires et suffisantes* » permettant de retrouver un emploi en interne ou en externe (Finot, 2000 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; Raoult *et al.*, 2011) ; elle est le processus qui permet à un individu d'occuper, de trouver ou de créer un emploi à partir de l'utilisation optimale de ses compétences individuelles (Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Wittekind *et al.*, 2010 ; De Vos *et al.*, 2011).

Cette logique d'accumulation et de développement de compétences individuelles est systématiquement complétée par la capacité d'adaptation individuelle, condition nécessaire à la valorisation de ce capital humain auprès des employeurs potentiels. Le « *socle de compétences échangeables sur un marché* » est insuffisant, l'employabilité repose sur « *la capacité à être en projet, à se mobiliser dans un désir de projet en phase avec le marché du travail* » (Raoult *et al.*, 2011, p. 43). Les compétences individuelles doivent être « *enactées* » grâce à différentes qualités personnelles, comme la motivation, la personnalité, les comportements et les attitudes (Van Der Heijde *et al.*, 2006). La volonté individuelle de développer ses compétences individuelles est un facteur clé d'employabilité (Wittekind *et al.*, 2010 ; De Vos *et al.*, 2011), tout comme le soutien et les opportunités de développement proposés par l'entreprise (*ibid.* ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011).

1.2.2. Des visions divergentes sur la nature et la transférabilité des compétences individuelles pour évaluer l'employabilité

Si l'approche de l'employabilité fondée sur les compétences individuelles fait consensus, des débats restent actifs au sein de ces travaux, notamment concernant la nature de ces compétences individuelles et la question de leur transfert à d'autres situations de travail et d'emploi. En effet, deux visions des compétences individuelles sont proposées et il demeure difficile de trouver une position partagée sur la question de la transférabilité des compétences individuelles.

Comme nous l'avons déjà précisé, certains auteurs ont une vision des compétences individuelles ancrée dans le temps et dans l'espace, située dans un contexte professionnel qui rend par nature difficile voire impossible tout transfert (Benarrosh, 1999 ; Defélix *et al.*, 2006).

L'employabilité est alors évaluée plutôt comme une compétence à la recherche d'emploi, afin de resituer l'analyse sur une activité contextualisée et finalisée, la recherche d'emploi. Cette vision plutôt francophone contraste avec une vision plus anglo-saxonne des compétences individuelles, qui raisonne davantage en termes de capital humain, que l'on retrouve dans les nouvelles théories sur la carrière. Les compétences individuelles sont alors considérées comme portatives, négociables, accumulables et leur transférabilité permet d'apprécier le niveau d'employabilité : c'est le degré possible de transfert des compétences individuelles, leur « applicabilité » à des contextes professionnels nombreux et variés qui permet d'évaluer l'employabilité d'un individu (Van Der Heijde *et al.*, 2006). Les auteurs précisent néanmoins qu'ils n'adoptent pas une vision « rationaliste » des compétences individuelles, perçues comme un stock de ressources et d'attributs (SKOA « *skills, knowledge and other abilities* »), mais plutôt une vision « interprétative » des compétences individuelles, qui met avant les schémas de pensée, d'interprétation, d'analyse, d'apprentissage plus que les stocks de ressources.

Ainsi, dans la littérature articulant compétences individuelles et employabilité, la vision et la place des compétences individuelles dans l'évaluation de l'employabilité demeure un débat structurant et ouvert, avec des visions contrastées : soit l'employabilité est une accumulation de compétences individuelles, transférables ou non, avec une place importante pour les savoir-être et les compétences de gestion de carrière ; soit c'est un nouveau paramètre des compétences individuelles, une nouvelle méta-compétence (le savoir évoluer qui vient compléter le triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être, Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). Si l'approche fondée sur les compétences individuelles fait consensus, les figures sous-jacentes de ces compétences demeurent multiples et souvent non explicitées. L'articulation compétences individuelles-employabilité demeure donc encore défailante tant du point de vue théorique que pratique : le rapprochement et l'intégration de ces différentes figures dans une grille de lecture commune permettraient d'améliorer la lisibilité et la compréhension du lien employabilité-compétences individuelles.

1.3. Evaluer l'employabilité à partir des compétences individuelles : proposition d'une grille de lecture

L'analyse de la littérature récente articulant employabilité et compétences individuelles met en exergue le besoin de clarifier comment sont interprétées et évaluées les compétences individuelles pour construire une évaluation de l'employabilité. Quelle est la figure des compétences individuelles véhiculée par chaque manière d'évaluer l'employabilité ? Comment clarifier les figures des compétences individuelles sous-jacentes aux évaluations de l'employabilité ? Quels sont les chaînes d'interprétation et de traduction légitimes entre les compétences individuelles et l'employabilité ? Quelles sont les pratiques d'évaluation développées en fonction de ces différentes « chaînes » ? L'objectif de notre démarche est de proposer une grille de lecture intégrant et articulant clairement les figures des compétences individuelles et les manières d'évaluer l'employabilité. Pour la construire, nous adoptons une démarche d'étude par les conventions d'évaluation de l'employabilité et des compétences individuelles, permettant à la fois de conceptualiser le processus d'évaluation et de l'opérationnaliser, en rendant visibles les liens entre les pratiques d'évaluation, les figures des compétences individuelles et les conventions de qualification de l'employabilité. Par suite, après avoir présenté l'approche conventionnaliste de l'évaluation que nous adoptons, nous exposons notre grille de lecture théorique, élaborée en combinant et mettant en relation les travaux de Saint-Germes (2007) sur l'employabilité et ceux de Retour (2005) sur les compétences individuelles.

1.3.1. L'approche conventionnaliste de l'évaluation de l'employabilité

Le cadre théorique que nous mobilisons pour évaluer l'employabilité est la théorie des conventions (Favereau, 1989 ; Gomez 1994). De manière générale, les conventions sont des cadres de référence communs, des dispositifs cognitifs collectifs qui servent aux acteurs de référence externe pour rationaliser leurs pratiques et leurs comportements. Ainsi, une convention est adoptée par les agents en fonction de leur conviction, *i.e.* de leur croyance en sa légitimité, et elle procure une signification à l'action et au calcul individuel. Parmi les différents types de conventions, certaines concernent les principes d'évaluation permettant de valoriser un objet : ce sont les conventions de qualité ou de qualification. Les opérations de qualification permettent de construire une évaluation : en s'appuyant sur des modèles d'évaluation socialement légitimes (les conventions de qualification), les acteurs développent une interprétation particulière de l'objet en fonction du contexte, de leur objectif et de leurs contraintes. Ainsi considérée, la théorie des conventions permet de comprendre les mécanismes de construction d'un jugement d'évaluation et de justification, de comprendre « *ce qu'interpréter veut dire* » (Batifoulier *et al.*, 2003, p. 24)¹.

Appliquée à l'évaluation du personnel et à l'employabilité, elle nous apprend qu'il « *n'existe pas une, mais plusieurs « façons de juger » les candidats et leurs compétences par les acteurs du marché du travail* » (Cadin *et al.*, 2004, p. 265), et qu'il s'agit donc de « *considérer le jugement évaluatif et l'objet sur lequel il porte, comme des constructions sociales, dans lesquelles plusieurs conventions peuvent cohabiter* » (Saint-Germes, 2010, p. 381). L'évaluation de l'employabilité repose donc sur les processus cognitifs de l'acteur en position de juge, qui dispose finalement d'une large liberté d'action dans sa démarche d'appréciation : il effectue des opérations d'interprétation, de référencement et de traduction pour produire une version du concept légitime pour la situation et pour construire des pratiques d'évaluation adaptées et cohérentes avec cette version.

Les pratiques d'évaluation sont le résultat d'un processus de traduction, fondé sur une logique de l'objectivité, de la version de l'objet construite par les acteurs en référence à des conventions de qualification : elles imposent aux acteurs une clarification de leur interprétation de l'employabilité et des compétences individuelles, afin de produire des systèmes de critères et d'indicateurs opérationnels (Bellier, 1998). La démarche d'opérationnalisation de ce que l'on cherche à évaluer suppose ainsi des séries de « *traductions* » du concept, qui s'appuient sur les dispositifs adossés aux conventions de qualification : un « *chaînage de traductions successives* » permet des passages d'une « *notion à une autre, d'un niveau à un autre, d'un registre à un autre* » (Cazal *et al.*, 2004, p. 1416). Spécifier les conventions supportant la qualification, identifier les formes d'évaluation considérées légitimes devient alors fondamental pour l'analyse des évaluations de l'employabilité et pour la clarification des figures des compétences individuelles associées.

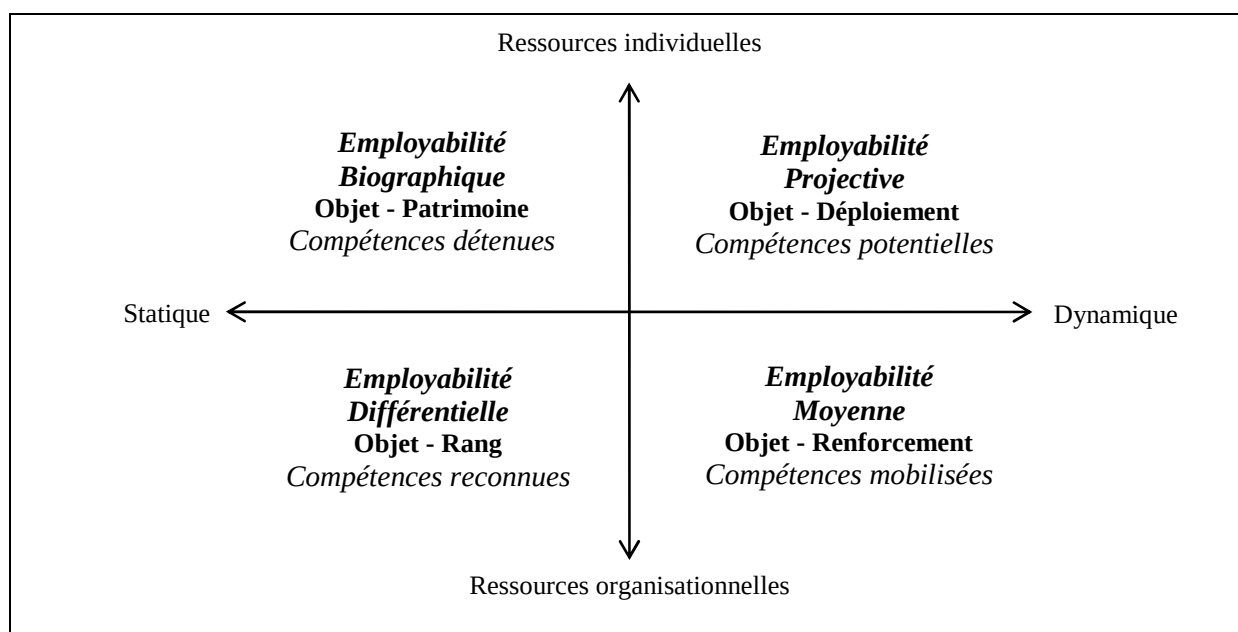
1.3.2. La grille de lecture : cartographie intégrative des conventions d'employabilité et des figures des compétences individuelles

Nous construisons la grille de lecture présentée ci-après (*cf.* schéma 1), en nous appuyant sur deux typologies, considérées comme deux systèmes de conventions de qualification légitimes, que nous proposons d'associer dans une cartographie intégrative. Tout d'abord, les travaux de Saint-Germes (2007, 2010) sur les conventions d'évaluation de l'employabilité servent d'architecture générale : quatre conventions d'employabilité sont cartographiées, relative chacune à un registre d'interprétation particulier, positionnées à partir d'une lecture

¹ Selon Batifoulier *et al.* (2003, p. 24), « *interpréter consiste à construire un registre de choix qui doit être partagé avec les autres afin d'obtenir une coordination et une coopération* », sachant qu'« *il y a plusieurs façons de juger envisageables sans qu'il soit possible a priori d'accorder la supériorité à l'une ou l'autre* ».

pragmatique à deux axes (statique/dynamique et individuel/collectif). Ces axes permettent d'intégrer toutes les grandes catégories de facteurs qui peuvent être utilisés pour évaluer l'employabilité, sans les hiérarchiser *a priori* : les facteurs individuels, accumulés et statiques (employabilité biographique) ou potentiels et dynamiques (employabilité projective) ; les facteurs collectifs, et surtout organisationnels, permettant de hiérarchiser et valoriser les différents profils (employabilité différentielle, statique) ou de développer et d'améliorer l'employabilité (employabilité moyenne, dynamique). Ensuite, pour identifier les figures des compétences individuelles sous-jacentes à ce système de conventions de qualification de l'employabilité, nous mobilisons les travaux de Retour (2005) en reprenant sa typologie des compétences individuelles. Plus précisément, nous retenons de ses travaux les trois catégories de compétences individuelles : détenues, potentielles et mobilisées. Toutefois, nous ne retenons pas la quatrième catégorie (les compétences individuelles requises). En effet, afin de mieux représenter la figure sous-jacente à la convention d'employabilité envisagée (employabilité différentielle), nous lui préférons la figure des compétences individuelles reconnues, cohérente avec la typologie de l'auteur et répondant mieux aux caractéristiques des pratiques d'évaluation. Nous présentons ci-dessous chaque convention d'employabilité et la figure des compétences individuelles associée, en soulignant la logique d'évaluation et les principales pratiques associées.

Schéma 1 : Grille de lecture de l'évaluation de l'employabilité à partir des compétences individuelles



Source : adapté de Saint-Germes (2010) et Retour (2005)

L'employabilité biographique. La logique d'évaluation est ici patrimoniale et individualisée : la convention d'« employabilité biographique » porte sur les attributs de l'individu, au sens de son portefeuille de dotation en capital, initiale et accumulée lors de son parcours professionnel et personnel (capital humain, social, culturel, de carrière, si l'on reprend le modèle des carrières nomades selon Cadin *et al.*, 2003). Même si la question de la transférabilité de ce patrimoine est parfois irrésolue, la plupart des auteurs reconnaissent cette convention (*cf.* partie 1.2.). Elle peut être mise en correspondance avec les **compétences détenues** par les salariés quelles que soient les situations de travail (voire hors travail) dans lesquelles elles ont été développées. La compétence est bien ici considérée comme une combinaison de ressources mises en œuvre pour répondre pertinemment à une situation de travail, mais les situations de travail envisagées sont extrêmement nombreuses puisqu'elles correspondent à l'ensemble de celles qui ont été vécues

à un moment ou un autre par les salariés. L'ensemble des travaux sur la VAE s'appuient notamment sur ce type de définition du périmètre de la compétence (Clot *et al.*, 2002), avec des pratiques d'évaluation fondées sur des descriptions d'expériences et de réalisations professionnelles (CV et données biographiques). Les tests psychotechniques et les mises en situation peuvent aussi servir à valider ces compétences détenues.

L'employabilité différentielle. L'évaluation permet ici de resituer l'individu et son équipement dans une structure de qualifications à plusieurs niveaux : c'est la position de l'environnement et son effet sur l'employabilité qui est évaluée, c'est-à-dire la situation personnelle en termes de rang et de moyens accessibles dans des collectifs hiérarchisés (Gazier, 2003 ; De Grip *et al.*, 2004 ; Raoult *et al.*, 2011). La figure des **compétences reconnues**² correspond à cette logique d'évaluation par classification, profilage et « ranking » : seules les compétences individuelles reconnues et validées par la hiérarchie et l'organisation sont considérées. La littérature est ici précise sur le fait qu'en tant « qu'abrévés » (Berry, 1983), les référentiels de compétences ne reconnaissent pas l'ensemble des compétences mobilisées par les salariés mais seulement celles qui paraissent à l'organisation les plus importantes, et/ou qu'elle accepte de rémunérer, ou encore auxquelles elle accepte de former ses salariés (Jarnias *et al.*, 2013). Un même raisonnement peut être tenu sur les diplômes, qui ne classent, rangent et reconnaissent que certaines compétences. Les dispositifs d'évaluation utilisés ici sont dépersonnalisés : une logique de profilage est appliquée, en s'appuyant sur différents référentiels de compétences (fiches de poste, référentiels de compétences ou métiers) et/ou sur des probabilités d'échec et de réussite de différents profils statistiques (dans le reclassement ou l'accompagnement des chômeurs notamment, Gazier, 2003 ; Saint-Germes, 2010). Les biodata ou biotypologies peuvent aussi être utilisés, pour identifier les talents et les hauts potentiels à partir de variables sociodémographiques (Igalens, 2000).

L'employabilité moyenne. L'évaluation correspond ici au soutien dynamique par l'environnement de la position de l'individu. Regroupant des facteurs variés, l'évaluation porte sur le renforcement (ou l'affaiblissement) de l'employabilité liée à la conjoncture de l'entreprise et de l'économie ainsi qu'aux politiques de GRH et d'emploi. On retrouve dans ce registre toutes les politiques organisationnelles de gestion et de développement des compétences individuelles (De Scholarios *et al.*, 2008 ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; De Vos *et al.*, 2011 ; Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). La figure des compétences individuelles qui peut être identifiée ici est celle des **compétences mobilisées** : elles correspondent, dans l'ensemble des compétences détenues, à celles qui sont réellement mobilisées par le salarié pour réaliser son travail. Pour apprécier ces compétences mobilisées, les pratiques d'observation ou d'interaction (par des entretiens formels ou informels) sont adaptées. L'employabilité moyenne repose plus largement sur une évaluation de la qualité de la GRH et du management dans l'entreprise et sur les modes d'organisation du travail (Dietrich, 2010 ; Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). De Scholarios *et al.* (2008) proposent, pour leur part, d'évaluer le degré de sophistication du système de gestion des carrières (bas, moyen, haut) et le niveau d'engagement de l'organisation dans la gestion de l'employabilité (3 niveaux à nouveau).

L'employabilité projective. L'évaluation est ici axée sur le déploiement de l'individu dans le contexte, en s'appuyant sur les comportements potentiels ou constatés. L'aspect proactif de la personnalité (et tout particulièrement, la confiance en soi, l'adaptabilité, la capacité d'apprentissage et la capacité de veille d'emploi) sont au cœur de cette convention d'« employabilité projective », dominante dans de nombreuses modélisations de

² La typologie de Retour (2005) a ici été adaptée : la figure des compétences individuelles reconnues nous semble plus en adéquation avec la convention d'évaluation de l'employabilité différentielle, la figure initiale des compétences individuelles requises étant trop inscrite dans une logique de poste ou de situation de travail de référence.

l'employabilité (Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Wittekind *et al.*, 2010 ; De Vos *et al.*, 2011). Les appellations sont nombreuses : l'adaptitude (Dietrich, 2010), la capacité à se penser en devenir (Raoult *et al.*, 2011) ou encore le savoir-évoluer (Loufrani-Fedida *et al.*, 2013). En revanche, la logique d'évaluation est commune : elle apprécie la capacité d'adaptation, de transfert, de valorisation et de développement des compétences d'un individu dans un autre emploi et d'autres situations professionnelles. Nous identifions ici la figure des **compétences potentielles** de Retour (2005), moins développées à la fois dans l'article cité et dans les pratiques des entreprises. Il s'agit des compétences qui pourraient être développées à l'avenir par un salarié donné. Elles sont les plus complexes à conceptualiser dans le champ de la GRH car elles ne sont pas situées dans le temps et l'espace et leur lien à la situation organisationnelle est le plus distendu (la situation de travail supposée développer les compétences n'existe pas encore réellement). Les pratiques disponibles pour identifier ce potentiel sont pourtant nombreuses. Au-delà des classiques (bilans de compétences, tests psychologiques et psychométriques, mises en situation ou encore diagnostic managérial), Igalens (2000) identifie les méthodes biographiques (notamment biodata et biotypologies), les méthodes qualitatives (entretiens d'experts ou par les pairs, 360°), les méthodes quantitatives (tests de personnalité et échelles d'attitudes), les méthodes synthétiques (combinant les différentes méthodes, comme dans les *assessment centers*), voire les « méthodes ésotériques » (astrologie, graphologie, etc.).

Ce rapprochement employabilité-compétences individuelles sur les plans conceptuel et opérationnel (*via* la mise en avant de la logique d'évaluation et des principales pratiques associées) montre que les conventions d'évaluation de l'employabilité reposent sur des figures des compétences individuelles qui sont identifiables et distinctes. Ces différentes figures des compétences individuelles peuvent toutefois être évaluées avec des dispositifs identiques, en utilisant les mêmes outils d'évaluation : les compétences détenues, reconnues, mobilisées et potentielles peuvent se recouper, se chevaucher, d'où parfois des pratiques d'évaluation similaires. Il n'y a donc pas d'exclusivité des outils, ce sont les logiques d'évaluation et l'objet sur lequel il porte qui vont être bien distincts et contrastés. Nous allons à présent illustrer empiriquement la force de ce rapprochement.

2. Méthodologie

2.1. Design de la recherche

Notre recherche empirique, de type illustrative, repose sur une démarche qualitative, centrée sur l'étude de quatre cas : deux entreprises françaises (l'EHPAD « Voltaire » et Air Littoral) et deux entreprises anglo-saxonnes (Pédro et IBM). Dans le cadre de notre recherche, et conformément aux recommandations de Yin (2008), l'intérêt de présenter ces études de cas illustratives est d'exemplifier et d'opérationnaliser la grille de lecture que nous proposons. Comme le souligne Giroux (2003, p. 45), « *la méthode des cas vise l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier* ». Dans le cadre de cette contribution, les quatre études de cas présentées ont donc une visée illustrative, et non un objectif de généralisation. En effet, nous ne cherchons pas à mettre en évidence des régularités empiriques entre les cas au sens d'Eisenhardt (1989), mais à « exemplifier » chacun de nos quatre idéaux-types de liens employabilité-compétences individuelles.

Les études de cas ont ainsi été sélectionnées pour leur pouvoir illustratif, *i.e.* en raison de leur caractère idéal-typique des quatre conventions d'employabilité et des figures des compétences individuelles sous-jacentes. Elles se différencient, non seulement du point de vue du secteur d'activité, de la taille et de la nationalité de l'entreprise, mais également au niveau du contexte stratégique et organisationnel. Le tableau 1 offre une vue d'ensemble de nos quatre études de cas.

Tableau 1 : Présentation synoptique des quatre études de cas

CAS	CAS 1 Péthro ³	CAS 2 EHPAD « Voltaire » ⁴	CAS 3 IBM ⁵	CAS 4 Air Littoral (AL) ⁶
Caractéristiques				
Secteur d'activité	Pétrochimie	Services à la personne âgée – Gérontologie	Services et technologies informatiques	Services de transport aérien
Effectif concerné au moment de l'étude	1000	42	434 246	856
Nationalité	Américaine	Française	Américaine	Française
Contexte stratégique et organisationnel	Rentabilisation maximale des investissements matériels lourds (usines)	Démarche de certification qualité Pénurie de main-d'œuvre qualifiée (métiers du soin)	Réorientation stratégique vers les services et solutions informatiques	Liquidation de la société en février 2004, entraînant 2 Plans de Sauvegarde de l'Emploi successifs (PSE)
Nombre d'entretiens	105	7	15	19
Acteurs interrogés	DG, DRH, directeurs d'usine, <i>change managers</i> , chefs de services, chefs d'équipe, opérateurs et techniciens, délégués syndicaux	Directrice, salariés aux profils et postes variés	DG (1), RRH (3), managers (3), salariés (8, chefs de projet, experts métiers...)	Anciens salariés (12, dont IRP et cadres administratifs), parties prenantes externes (7, consultants, médecin du travail...)

2.2. Recueil et analyse des données

La principale source de données a été l'entretien individuel. Au total, pour les quatre entreprises étudiées, 146 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1 heure 30, ont été menés auprès d'acteurs (internes et externes) aux fonctions et positions différentes vis-à-vis des pratiques de gestion des compétences individuelles et de l'employabilité, afin d'avoir une vision globale et non partielle du phénomène étudié. Ces entretiens ont été réalisés entre 1996 et 2001 pour le cas Péthro, en 2007 et 2008 pour le cas de l'EHPAD « Voltaire », entre 2003 et 2005 pour le cas IBM et en 2005 pour Air Littoral. Ils ont été complétés par l'analyse de documents (référentiels de compétences, archives et notes personnelles des acteurs, articles de presse, etc.), par l'observation non participante (effectuée au cours de notre présence sur les sites des entreprises pour conduire les entretiens), et par les dialogues informels (incluant les conversations avec les personnes interrogées par email, téléphone, ou toute conversation sans arrangement préalable). Ces quatre sources de données (entretiens, documentation, observation,

³ Une présentation détaillée de ce cas peut être trouvée dans Oiry E. (2004), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?*, Editions de l'Harmattan, Paris.

⁴ Une présentation détaillée de ce cas peut être trouvée dans Pijoan N., Saint-Germes E., Belghitti-Mahut S., Briole A., Guérin S., (2008), « Gérer les âges et les seniors : le cas du secteur du service à la personne âgée », *Projet DARES - Thème 2 - Les politiques de gestion des âges dans les entreprises*, Convention n° 2062, Rapport final oct. 2008.

⁵ Une présentation détaillée de ce cas peut être trouvée dans Loufrani-Fedida S. (2006), « Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Nice-Sophia Antipolis.

⁶ Une présentation détaillée de ce cas peut être trouvée dans Fabre C. (Coord.), Bories-Azeau I., Chapellier Ph., Loubès A., Saint-Germes E., Briole A. (2006), « L'accompagnement social des restructurations d'entreprises - Etude des Plans de Sauvegarde de l'Emploi et des démarches d'anticipation », *Rapport de recherche CREGO-UM2-DRTEFP Languedoc-Roussillon*, Juillet 2006 (cas Transmed).

et dialogues informels) assurent la richesse des résultats et servent l'objectif de triangulation (Yin, 2008).

Pour l'analyse des données, nous avons eu recours à de multiples outils, pour la plupart recommandés par Miles et Huberman (2003) : fiches de synthèse des entretiens, codage thématique des données, matrices et tableaux de synthèse. De plus, chaque entreprise a fait l'objet d'un rapport d'une cinquantaine de pages environ, lequel a été soumis à validation auprès des acteurs clés identifiés au sein de chaque cas, afin d'augmenter la validité du construit et la validité interne de la recherche (Yin, 2008).

D'un point de vue plus analytique, il s'agit dans chaque cas de partir de l'étude des pratiques et des dispositifs d'évaluation de l'employabilité et des compétences individuelles pour « remonter » aux conventions de qualification dominantes, aux cadres d'interprétation utilisés et donc reconnus légitimes par les acteurs. C'est une démarche qui a été mise en œuvre dans l'étude des concepts de savoir-être (Bellier, 1998), d'employabilité (Saint-Germes, 2007) ou dans celle des compétences individuelles dans les processus de recrutement (Eymard-Duvernay *et al.*, 1997). Dans la démarche d'évaluation développée, l'analyse approfondie des pratiques utilisées, l'ordre et la pondération des facteurs retenus, ou encore les discours de justification éventuellement développés autour des outils permet de mettre en évidence la figure des compétences individuelles qui sous-tend la convention d'évaluation de l'employabilité et de positionner le cas dans le système de convention. Ainsi, pour chaque étude de cas, nous avons choisi de présenter d'abord son contexte, d'expliquer en quoi le cas est un idéal-type de la convention d'évaluation de l'employabilité envisagée, pour ensuite analyser les pratiques d'évaluation de l'employabilité et des compétences individuelles associées.

3. Cas illustratifs des différents types de liens employabilité-compétences individuelles

3.1. Employabilité biographique / Compétences détenues : le cas Pétro

Nous allons illustrer dans un premier temps la convention d'évaluation de l'employabilité biographique, en mobilisant le cas de Pétro qui montre comment l'entreprise définit les compétences individuelles comme un portefeuille de ressources que les salariés construisent progressivement tout au long du déroulement de leur vie professionnelle.

Pétro est l'établissement français d'un groupe international dont le siège est aux États-Unis. À partir des produits issus du craquage des atomes de carbone du pétrole, cette entreprise pétrochimique élabore différentes formes de plastiques bruts qui sont ensuite livrées, refondues et mises en forme par des entreprises du secteur plasturgique. Cette industrie lourde nécessite des investissements matériels extrêmement importants et, en contribuant à optimiser le processus de production, les compétences des salariés jouent un rôle crucial dans la rentabilisation de cet investissement.

Le développement de ces compétences individuelles fait donc l'objet d'une attention toute particulière. Cette entreprise se caractérise par un marché interne fermé. En fabrication, les salariés sont tous recrutés au premier poste de la hiérarchie : « opérateur finition ». Ils développent ensuite tout au long de leur vie professionnelle des savoir-faire extrêmement spécifiques. Non seulement ceux-ci ne peuvent pas être enseignés à l'école mais les salariés considèrent même que ces savoir-faire sont différents dans les quatre usines qui, sur ce site, sont contiguës mais utilisent des gaz différents pour produire différents plastiques (polypropylène, polyéthylène, etc.). Ce « cloisonnement » irrite parfois la DRH qui déclare ainsi : « *C'est quand même un peu fort ! Le vapocraqueur [une autre usine du site] est de l'autre*

côté de la route et je n'arrive pas à avoir des mobilités entre ici et le vapocraqueur ! ». Mais les salariés se justifient : « Bon c'est vrai que ici [cette usine], c'est un peu ma maison, ma famille. On se connaît tous bien. On travaille depuis des années ensemble donc on n'a pas forcément envie d'aller dans la boutique d'à côté. Mais, c'est aussi que là-bas, ce n'est pas du tout le même boulot. Moi, ça fait tellement d'années que je traîne mes bottes par ici que la boutique, je la connais par cœur... Chaque vibration, chaque bruit, ça m'indique si tout est Ok ou si on doit bypasser une partie du circuit ... Là-bas, au vapocraqueur ou ailleurs, je n'ai pas cette connaissance. Je ne pourrai pas faire le boulot aussi bien que ce que je fais ici... ».

Confrontés aux événements quotidiens qui émaillent le déroulement complexe du processus de « polymérisation » des gaz du pétrole permettant de produire le plastique, les opérateurs détiennent progressivement de plus en plus de compétences individuelles. Ils pilotent de mieux en mieux les unités dont ils ont la charge, ils anticipent de mieux en mieux les problèmes qui peuvent survenir, etc.

Si le terme d'employabilité n'est pas explicitement utilisé par l'entreprise, ce développement des compétences individuelles est reconnu par l'entreprise elle-même par une progression dans l'échelle des postes et des statuts sociaux et, finalement, par des augmentations de salaire assez conséquentes. Le développement des compétences individuelles se traduit donc par une employabilité (exclusivement interne) de plus en plus forte. Ainsi, un « opérateur finition » peut devenir « opérateur extérieur » (responsable de la surveillance d'une zone de l'usine) puis « opérateur multivalent » (opérateur polyvalent qui peut assurer la surveillance de plusieurs zones de l'usine en fonction des besoins) puis « consoliste » (salarié qui pilote l'usine non plus en étant sur le terrain mais à distance grâce à des consoles informatiques sophistiquées). Toutefois, l'ensemble des acteurs de cette entreprise (DG, DRH, organisations syndicales, managers) s'accorde sur l'idée que cette progression des salariés dans l'échelle des postes et des salaires est « bloquée » (DRH). De ce fait, les rémunérations sont perçues comme n'étant plus « justes ». Chaque niveau de poste est associé à un quota et, comme les places ne sont pas disponibles, les salariés « stagnent » dans certains postes. Leur coefficient et donc leur rémunération sont de ce fait bloqués. Face à cette situation, la DG a demandé à la DRH de proposer un outil de gestion des compétences individuelles qui permettrait de remédier à ces blocages qui finissent par dégrader le climat social de l'entreprise. Dans l'encadré 1, nous présentons comment cet outil est construit et comment il est supposé être utilisé.

Encadré 1 : L'outil de gestion des compétences individuelles chez Pétro

Cet outil est constitué de trois axes qui permettent de présenter toutes les compétences individuelles qui peuvent être acquises et détenues par un salarié de la fabrication au cours de sa carrière. Le premier axe est consacré aux compétences individuelles techniques qui peuvent être développées par un opérateur. Cet axe est particulièrement riche et fourni. Il répertorie environ une centaine de compétences individuelles. Celles-ci sont classées sur huit échelons qui correspondent à un ordre croissant de complexité de ces compétences individuelles techniques. Le premier échelon mentionne ainsi une compétence relativement simple comme « appliquer les procédures d'urgences » tandis que l'échelon 7 contient une compétence particulièrement complexe comme « définir les actions correctives appropriées ». Le second axe répartit en trois échelons environ 40 compétences individuelles dites « systèmes » liées à l'usage des nombreux systèmes qualité, sécurité, environnement et financier en vigueur dans l'entreprise, comme par exemple « émettre des modifications de procédures ou de plans si nécessaire ». Enfin, le troisième axe identifie sur trois échelons environ 40 compétences individuelles liées au savoir-être et au comportement dans l'entreprise, comme par exemple « valoriser dans son travail la formation reçue ». La détention des compétences individuelles mentionnées dans ce référentiel se traduit, à chaque échelon complété, par une progression en coefficient et donc en rémunération.

Cet outil de gestion des compétences individuelles est supposé être utilisé de la manière suivante. Une fois par an, lors de l'entretien annuel d'évaluation, le responsable hiérarchique direct coche les compétences individuelles détenues par chaque membre de son équipe. Cette évaluation permet de définir le coefficient auquel ce salarié a droit. En fonction des budgets dont il dispose et des souhaits exprimés par chaque individu, le responsable hiérarchique identifie alors les compétences individuelles qui pourraient être acquises par le salarié l'an prochain et repère si des formations semblent nécessaires. Enfin, une commission de recours paritaire est chargée de la gestion des conflits qui peuvent éventuellement survenir dans le cours de ces opérations d'évaluation.

L'analyse du contenu et de l'utilisation supposée de cet outil de gestion des compétences individuelles montre donc clairement que, dans cette entreprise, les compétences individuelles sont considérées comme des éléments qu'individuellement les salariés détiennent (ou pas). Elles sont supposées avoir été acquises progressivement, tout au long de la vie professionnelle du salarié, dans la confrontation aux événements quotidiens d'un processus de fabrication complexe et plein d'imprévus.

Nous constatons donc que cette vision « patrimoniale » des compétences individuelles détenues soutient une convention d'évaluation de l'employabilité qui est de type biographique. Chaque salarié se voit reconnaître à travers cet outil une dotation en capital très spécifique. Il n'est même pas transférable dans une autre usine « *de l'autre côté de la route* » (DRH). Ce capital spécifique se construit tout au long de la carrière professionnelle et il est supposé se développer à l'avenir de la même manière. Dans ce cas, la figure des compétences individuelles détenues se confond donc complètement avec la convention d'évaluation de l'employabilité biographique (interne). En effet, les compétences individuelles développées par un salarié apparaissent comme la base même de son employabilité, qui est presque exclusivement interne.

3.2. Employabilité différentielle / Compétences reconnues : le cas de l'EHPAD « Voltaire »

Le cas de l'EHPAD (Établissement d'Hébergement de Personnes Âgées Dépendantes) « Voltaire » illustre la convention de l'employabilité différentielle dans laquelle l'évaluation de l'employabilité repose sur le positionnement de l'individu dans une hiérarchie de compétences individuelles reconnues dans son environnement.

« Voltaire » est une maison de retraite privée autonome, créée en 1989 dans la ville de Béziers : avec le statut d'EHPAD, elle propose un accueil de jour et un hébergement en résidence de personnes âgées, pour la plupart hautement dépendantes, avec une majorité de malades

d'Alzheimer. Engagée dans une démarche qualité depuis 2000, elle a obtenu une certification ISO 9001 en 2005, qui la démarque de la plupart des autres établissements, non certifiés. Le projet d'établissement est construit sur une approche visant la qualité et la sécurité de l'accueil et de l'hébergement, « *tout en restant un établissement de liberté et de déambulation* », « *mélangeant* » tous les types de profils (Directrice) : l'établissement propose une approche globale et par la bien-traitance des résidents. « Voltaire » jouit en effet de locaux neufs depuis 2003, conçus pour être ouverts et spacieux, et situés dans un environnement privilégié (Parc d'oliviers et d'orangers, jardin d'hiver, vue sur la méditerranée...).

La vision stratégique oriente les pratiques de GRH de l'établissement : la logique des compétences individuelles est alignée sur l'objectif de qualité et de professionnalisation du travail. La quarantaine de salariés (près de 90% de femmes) est répartie en 3 filières de métiers et de postes : plus de 50% sont du personnel de Soins (aides médico-psychologiques, aides-soignantes, infirmières, médecins et spécialistes), près d'un tiers du personnel de Maison de retraite (agents de services généraux et techniques, auxiliaires de vie) et un peu plus de 10% du personnel de Direction et Administration. La proportion de temps partiels et de CDD est importante (respectivement près de 25% et de 20% en moyenne) et le turn-over du personnel est élevé (75 personnes pour 42 postes en 2007), tout particulièrement dans les postes de Soins, dans lesquels l'ancienneté est la plus faible (ancienneté moyenne inférieure à 5 ans, avec plus de 20% de présents depuis moins de 1 an et 2/3 depuis moins de 5 ans). Ce sont les pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans les filières de Soins qui sont en grande partie à l'origine de cette forte rotation du personnel⁷, les métiers de Maison de retraite et de Direction/Administration présentant une ancienneté plus élevée en moyenne. De manière générale, les métiers de la gérontologie et du service à la personne âgée souffrent d'une mauvaise image et d'une faible attractivité : avec des conditions de travail jugées pénibles et un risque d'usure professionnelle rapide (à la fois physique et psychologique), les conditions d'emploi et de rémunérations proposées dans la plupart des établissements restent d'une faible qualité et attractivité, surtout pour les profils aux compétences individuelles rares.

La logique de gestion des compétences individuelles est alignée sur l'objectif stratégique de qualité des soins et elle tient compte des spécificités des différents métiers de l'EHPAD. Pour les filières de Soins, l'évolution professionnelle est soumise à l'obtention de qualifications (aide-soignante – AS, infirmière – IDE). Un programme de VAE est proposé pour la qualification AS, avec une vision ouverte sur les besoins d'évolution et les aspirations personnelles. Ainsi, la Directrice souligne : « *L'accord national de 2003 puis la formation, avec le DIF et compagnie de 2004, je pense que c'est justement pour permettre aux salariés d'évoluer, et pas forcément dans la même structure. Moi, ça ne me pose aucun problème* ». En évoquant le cas d'une salariée qui a quitté l'établissement suite à sa VAE, elle considère que cela est « *normal* » : « *je savais très bien qu'elle allait changer d'établissement. Moi, ça ne me gênait pas du tout de lui faire sa formation. Ce n'est pas un problème* ». La direction affiche ainsi une logique de gestion des carrières comme un système ouvert, et elle considère que les bénéfices de la formation sont supérieurs aux coûts de ces départs : les dispositifs de VAE participent aussi au processus de professionnalisation de l'activité et du travail, accentué par la démarche qualité et la certification ISO 9001 de l'établissement. Dans ce contexte, la VAE contribue directement à l'amélioration de la qualité de service, au sein d'un système de gestion des compétences individuelles plus complet (proposition d'évolutions de carrière, dont des promotions internes, fondées sur des formations et des VAE, mise en place d'un système de tutorat).

⁷ Les aides-soignantes correspondent à la population la plus nombreuse dans les présents depuis moins d'un an et toutes les infirmières ont une ancienneté inférieure à 5 ans.

Le dispositif de tutorat est une autre pratique fondée sur les compétences individuelles reconnues de certaines catégories de salariés : pour les plus anciens dans l'entreprise et dans le métier, des postes de référents ont été proposés (développés pour l'ensemble des métiers, y compris ceux peu qualifiés de soin et ceux liés à l'hébergement). Cette nouvelle fonction a été créée afin de valoriser l'expérience, et ainsi améliorer la satisfaction au travail et la reconnaissance des plus âgés ; mais elle permet aussi de lutter efficacement contre l'usure physique et psychologique liée à l'activité professionnelle, grâce aux transferts de compétences individuelles des plus expérimentés vers les plus jeunes, et tout particulièrement de savoir-être (rapport à la mort et à la dépendance, aspects relationnels des métiers). Mesure classique dans la gestion des âges et des seniors, ce système de tutorat est à l'origine d'un cercle vertueux, comme le souligne une salariée de 50 ans, référente pour les AS : *« les missions de référent auprès des jeunes générations [accompagnement et mise en confiance] permettent de prévenir l'usure psychologique, tout en étant un moyen d'épanouissement dans le travail pour les plus anciens »*.

L'étude de cas de l'EHPAD « Voltaire » met ainsi en évidence des pratiques de reconnaissance des compétences des salariés en fonction de leur profil : le diplôme et la qualification institutionnelle pour les pratiques de VAE, spécifiques à la filière des métiers du Soins ; l'expérience, les savoir-faire techniques et les savoir-être pour les dispositifs de tutorat, accessibles en fonction de l'ancienneté dans la plupart des filières métiers. La formalisation des pratiques et des processus dans le cadre de la démarche qualité a permis de développer des référentiels de compétences individuelles pour mieux reconnaître les compétences de certains groupes de salariés. De plus, cette hiérarchie interne a été articulée à la gestion de carrière : les compétences individuelles reconnues du salarié sont ainsi les critères de son évolution professionnelle interne et externe, et donc de son employabilité. La mobilité interne et externe est organisée en s'appuyant sur des modes d'évaluation et de reconnaissance des compétences individuelles différenciés selon les profils. Mais que ce soit par l'obtention d'un diplôme par VAE ou par l'obtention d'un poste de référent, l'enjeu est de reconnaître différents types de compétences individuelles acquises par l'expérience, et de les transformer en qualification ou en levier d'évolution professionnelle.

Pour conclure, l'évaluation par la convention d'employabilité différentielle implique une reconnaissance des compétences individuelles, qui peut être différenciée selon les profils. Les différentes hiérarchies de qualifications (diplôme, VAE) et de compétences individuelles (comportementale, technique) sont utilisées afin d'apprécier l'employabilité sur la base de critères collectifs. Le profilage et la classification des individus sur des critères collectifs permettent d'évaluer l'employabilité des individus, en fonction de leurs compétences individuelles reconnues sur les marchés internes et externes de l'emploi.

3.3. Employabilité moyenne / Compétences mobilisées : le cas IBM

Nous illustrons dans un troisième temps la convention d'évaluation de l'employabilité moyenne, en nous appuyant sur l'étude de cas IBM, et en montrant comment cette entreprise offre à ses collaborateurs un soutien organisationnel dynamique dans le développement de leurs compétences individuelles, et ce à partir des compétences individuelles effectivement mobilisées en situation de travail.

Jusqu'au début des années 1990, IBM était spécialisée dans le développement et la commercialisation de matériels et logiciels informatiques, mais face à un marché ultra-concurrentiel et à un changement de comportement des clients, la stratégie de l'entreprise a évolué pour s'orienter aujourd'hui principalement vers les services et solutions informatiques : *« il n'y avait pas d'autre issue pour nous que de nous positionner fondamentalement par*

rapport à la demande de nos clients et de développer des compétences en matière de services » (PDG IBM France). Cette réorientation stratégique de l'entreprise a eu comme conséquence d'imposer le management des compétences individuelles comme une priorité pour l'entreprise. *« L'avenir d'IBM dépend des compétences des individus qui composent l'entreprise, car le succès de l'entreprise dépend du succès de ses collaborateurs (...). Chez IBM, on considère que la compétence est le grand différentiateur par rapport à nos concurrents et une des raisons principales de la confiance de nos clients »* (Responsable des métiers et qualifications des professionnels techniques).

C'est ainsi que, de nos jours, IBM fait figure d'entreprise pionnière en management des compétences individuelles avec la mise en place de pratiques formalisées pour encourager la gestion et le développement des compétences individuelles. Référentiel des compétences, détection des talents, évaluation, formation, *mentoring*, ou encore gestion des métiers et des carrières sont les principales pratiques de cet enjeu global.

Prenons l'exemple d'une pratique d'évaluation clé de gestion des compétences individuelles chez IBM, à savoir la certification interne des métiers, laquelle s'appuie clairement sur les compétences individuelles effectivement mobilisées en situation de travail. Dans cette grande entreprise anglo-saxonne et internationale, la gestion des compétences individuelles métiers se manifeste par la délivrance de certifications internes diplômantes, qui permettent d'attester d'un certain niveau de compétences individuelles sur un métier. Aussi, l'entreprise incite largement les salariés à se faire certifier dans tous les domaines, qu'ils soient techniques ou non, afin d'améliorer leur employabilité (interne et externe). La certification est ainsi souvent un prérequis aux promotions.

À partir d'une réflexion portant sur les projets de développement de produits et services innovants, quatre principaux métiers ont été définis pour être soumis à ces certifications diplômantes : le consultant, l'architecte, le spécialiste et le chef de projet. La caractéristique principale de ces métiers soumis à la certification est qu'ils sont transversaux par rapport aux unités business de l'entreprise⁸. Le processus formel de certification défini chez IBM est décrit dans l'encadré 2. La certification des compétences individuelles d'un métier est remise en jeu tous les trois ans. En effet, pour continuer à être certifié, le candidat à la « recertification » doit d'abord continuer à exercer son métier, accroître ses compétences individuelles et contributions, et accumuler 40 heures de formation en trois ans. *« La recertification est un moyen de se remettre en question et de forcer les gens à progresser, à toujours se renouveler »* (Chef de projet).

⁸ Par exemple, un architecte de solutions informatiques peut aussi bien évoluer dans la division des matériels (*hardware*), logiciels (*software*) ou services de l'entreprise.

Encadré 2 : Le processus de certification des compétences individuelles métiers chez IBM

Le processus de certification est constitué de trois principales étapes :

(1) La constitution du dossier par le candidat. Il comprend quatre volets : ses expériences professionnelles ; ses compétences individuelles (ce volet est tiré de la fiche de compétences individuelles du collaborateur, enregistrée dans la base de données *Personal Skills Update* – PSU) ; sa contribution au business d'IBM (le candidat choisit ici trois engagements dans des projets business – pour chaque engagement, le candidat doit prouver dans quelle mesure il a contribué à la réussite d'une vente, d'un produit ou d'un service) ; enfin, sa contribution au partage d'expériences (le candidat doit témoigner ici de son rayonnement à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, en ayant par exemple donné des cours, communiqué dans des conférences, ou encore écrit des documents dans le but de les partager). Le dossier de candidature à la certification doit être extrêmement détaillé, afin que le jury puisse évaluer les compétences individuelles mobilisées par la personne qui postule. Pour constituer son dossier et passer la certification, le candidat peut demander l'aide d'un ou plusieurs mentors qui sont déjà passés par le processus de certification.

(2) La revue du dossier par trois pairs. Une fois le dossier de certification constitué, il est présenté et revu par des pairs, qui sont des personnes du même métier que le candidat à la certification, mais pas forcément dans le même domaine d'activité. En règle générale, trois pairs, nommés de manière aléatoire (exception au mentor qui ne peut pas être évaluateur), sont désignés pour chaque candidat ; il y a donc au total trois revues.

(3) Le conseil de certification. Au cours de ce conseil, chaque candidat présente et explicite son dossier devant le jury des pairs. Après le passage de chaque postulant, le conseil délibère en mettant en commun les appréciations des pairs, et prend une décision généralement par consensus.

La certification des compétences individuelles propres à un métier présente des avantages à la fois pour l'entreprise et pour l'employé : elle accroît la productivité des salariés, permet d'identifier leur niveau de compétences individuelles et de démontrer leur professionnalisme aux clients. En fait, les certificats sont des moyens de reconnaissance et de valorisation des compétences de chacun, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Un autre avantage à la certification métier est que les individus sont qualifiés sur des métiers et des compétences, indépendamment des structures verticales d'organisation auxquelles ils appartiennent. Cela permet une transférabilité des RH entre les divisions, ainsi qu'une évaluation des compétences de l'individu, indépendante et complémentaire, à celle effectuée par son manager d'unité : *« quelqu'un qui est en conflit avec son manager, pourra quand même avoir la chance d'avoir ses compétences reconnues, et être qualifié indépendamment de son organisation. Et cette situation arrive relativement souvent »* (Responsable des métiers et qualifications des professionnels techniques). Enfin, la certification métier est également une garantie de l'employabilité d'une personne dans et hors de l'entreprise. Par exemple, dans le cas où IBM se désengagerait d'une unité business, l'architecte qui appartenait à cette unité, peut très bien travailler pour une autre unité business, dans la mesure où les compétences individuelles développées par un architecte ne sont pas attachées à un produit ou à une technologie mais à des métiers : *« la vraie mobilité, c'est de pouvoir passer d'une organisation à une autre, en restant dans le même métier »* (Responsable des métiers et qualifications des professionnels techniques).

En conclusion du cas, nous pouvons affirmer qu'IBM est une entreprise qui donne les moyens (financiers, humains et techniques) aux individus de renforcer et d'améliorer en permanence leurs compétences individuelles et leur employabilité (interne et externe). Pour ce faire, l'entreprise ne cesse de multiplier les leviers de GRH pour soutenir la gestion et le développement des compétences individuelles. Il s'agit pour chaque collaborateur d'apprendre plus vite, de mieux anticiper de nouvelles situations et de s'adapter plus facilement à de nouveaux marchés. *« L'entreprise se doit d'éveiller la curiosité de ses collaborateurs et de susciter la volonté de conduire eux-mêmes leur carrière. Elle doit mettre des moyens à leur disposition »* (DRH). En offrant ainsi à ses collaborateurs un soutien organisationnel dynamique

dans le développement de leurs compétences individuelles, le cas IBM relève clairement de la convention d'employabilité moyenne. Toutefois, même si IBM apporte ce soutien organisationnel, l'entreprise engage chaque collaborateur à être acteur du développement de ses compétences individuelles, gage de son employabilité : « *le principe de carrière chez IBM est que personne ne fait votre carrière, c'est vous qui la faites vous-même* » (Chef de projet) ; « *chacun a été rendu responsable de son évolution et de son employabilité* » (Responsable communication interne).

3.4. Employabilité projective / Compétences potentielles : le cas Air Littoral

La convention d'évaluation de l'employabilité projective illustrée à présent concerne les comportements constatés ou potentiels de déploiement sur le marché du travail : elle porte sur la capacité d'adaptation et de valorisation des compétences individuelles et concerne ainsi les compétences individuelles potentielles. Le cas illustratif choisi présente des caractéristiques originales et adaptées pour l'étude de l'employabilité projective. En effet, il concerne la démarche d'accompagnement au reclassement externe de salariés licenciés dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE, procédure de licenciements collectifs pour motif économique) : celui du groupe Air Littoral (AL) débuté en 2004.

AL est une compagnie complète de transport aérien, avec services commerciaux et de support, une école de formation créée en 1988 et une filiale de maintenance depuis 1997, AL Industrie, qui vend ses services à d'autres compagnies. À partir de 1987, la structuration du groupe a évolué avec les reprises et restructurations successives, son actionnariat ayant connu de nombreux changements. Ses mauvais résultats économiques et financiers ont contribué à cette instabilité des investisseurs : « *AL a maintes fois frôlé une fin d'exploitation brutale et n'a que très rarement enregistré des résultats positifs* » (Le Monde 18/02/04). En outre, le début des années 2000 marque un changement de contexte dans le secteur aérien : les phénomènes de libéralisation, de mondialisation et de concentration se conjuguent et s'intensifient, avec notamment l'apparition de nombreuses compagnies à bas coûts. La crise de confiance suite aux attentats de 2001 et l'augmentation du prix du carburant accentueront encore les restructurations à l'œuvre (surcapacité, faible productivité, coûts élevés et sous-capitalisation dans la plupart des compagnies). Le groupe AL dépose finalement le bilan en août 2003, suite à la demande par l'Etat du paiement de ses dettes publiques. Les 6 mois de redressement qui suivent sont marqués par la succession « *d'une foule de repreneurs pressentis, plus ou moins sérieux* » (Nouvel Observateur 17/02/04), par l'effervescence médiatique et politique locale et nationale, et par l'inquiétude des salariés : « *on a beaucoup d'amertume et de craintes (...), nous sommes inquiets, on sait qu'il y a des repreneurs, mais on ne connaît pas vraiment leurs intentions. Rien n'est finalisé, on n'a pas de garantie pour l'emploi* ». Quatre dossiers de reprise retiendront l'attention, mais aucun n'aboutira finalement. La liquidation effective est prononcée en février 2004, entraînant la suppression de plus de 850 emplois en deux PSE successifs : 256 en décembre 2003, lié à un projet de reprise finalement retiré, puis 600 en février 2004.

Les deux PSE ont été pilotés par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), à la fois dans leur conception et dans leur mise en œuvre, en coordination avec le mandataire liquidateur et les représentants des salariés. Les mesures d'accompagnement proposées et financées relèvent de « la panoplie classique » des mesures d'un PSE (mesures d'âge pour départs à la retraite, aide au reclassement externe avec recherche d'offres d'emploi, mise en place d'une cellule de reclassement et de dispositions administratives avantageuses, compensation des pertes de salaires en cas de retour à l'emploi, aide à la création et/ou reprise d'entreprises). D'autres mesures plus exceptionnelles sont également financées par des partenaires institutionnels (Fond Social Européen, ANPE devenu aujourd'hui Pôle-Emploi et Conseil Régional pour des mesures de formation) ou privés (Air

France pour des facilités de transport et d'accès aux concours de recrutement). L'indemnisation des départs a été retardée et plafonnée, à cause de la situation financière d'AL et de ses défauts de paiement de cotisations, entraînant une situation critique matériellement et ressentie comme injuste par les salariés.

Un consensus des différentes parties prenantes est établi quant au constat d'une souffrance psychologique de nombreux salariés d'AL au moment de la liquidation et des PSE. Des extraits d'une lettre du médecin du travail⁹, en charge de l'entreprise depuis de nombreuses années, l'attestent par exemple clairement : « *ayant constaté l'état de détresse psychologique d'un nombre important de salariés (...), il est apparu primordial qu'une possibilité d'écoute et de soutien pour les salariés et [différentes personnes] impliquées, sous forme d'un espace souple et discret, soit proposée, et de façon urgente, compte tenu des souffrances importantes constatées* ». Ce vécu traumatique de la situation par les salariés a bloqué leur capacité à se projeter et à se déployer sur le marché du travail. L'accompagnement psychologique effectif a été assuré par les consultants de terrain, qui ont réalisé un travail d'écoute et d'accompagnement du processus de deuil chez les ex-salariés (processus très difficile de deuil multiple, avec la perte d'un emploi confortable, d'une entreprise appréciée, d'un métier très aimé et un changement potentiellement radical de mode de vie).

La culture d'entreprise d'AL est un archipel de sous-cultures professionnelles particulières, animé d'une passion commune pour leurs métiers et leur entreprise. De plus, l'enracinement local fort d'AL comme fleuron régional est une valeur partagée (identité régionale affichée : « la compagnie des méditerranéens »), avec une très bonne image de l'entreprise et de ses personnels. La culture d'entreprise, l'implication forte des salariés dans la compagnie et dans leurs métiers sont des dimensions cruciales pour saisir l'impact du redressement et de la liquidation sur les salariés et leur état psychologique : « *on a tous vécu un dépit amoureux lorsque la compagnie a été liquidée, on fonctionnait tous à la passion* » (Cadre licencié). Le profil professionnel des licenciés est atypique et très diversifié : des personnes plutôt d'âge moyen ou mûr, avec une ancienneté élevée (plus de 15 ans pour 27% des cadres), hautement qualifiées et expérimentées pour la plupart, mais avec des compétences individuelles spécifiques et difficilement transférables. L'encadré 3 présente le cas spécifique de l'employabilité projective des Personnels de Transports Spécialisés (PTS).

⁹ Lettre rédigée à l'issue d'une réunion de réflexion avec des experts-psychologues, des représentants du personnel, des consultants de la cellule de reclassement et le médecin du travail.

Encadré 3 : L'employabilité projective des Personnels de Transport Spécialisés (PTS)

Dans la mesure où la liquidation d'AL n'intervient qu'après celle de compagnies aériennes de taille supérieure, nationales et internationales, le marché de l'emploi est saturé pour les PTS (phénomène de file d'attente des demandeurs d'emploi). En particulier, avec l'apparition des compagnies à bas coûts et l'augmentation des pressions financières et commerciales, les offres d'emploi récoltées pour les PTS présentaient des conditions d'emploi dégradées (salaire très inférieur, système de prévoyance minimal, contrat à durée déterminée et souvent étranger) et imposaient une mobilité au plan international (majorité des offres prospectées en Asie et Arabie). Le reclassement passait donc pour beaucoup de salariés par un changement de mode de vie radical et/ou par une reconversion, inenvisageable pour la plupart, passionnés par leurs métiers et ayant investi beaucoup de temps et de ressources dans l'acquisition et le développement de leurs compétences individuelles.

La spécificité de l'activité de la compagnie (transports régionaux) a entraîné une non transférabilité des compétences individuelles de la plupart des pilotes, que ce soit à l'intérieur du secteur d'activité, étant donné les appareils en service, ou *a fortiori* dans un autre secteur d'activité. Cette spécificité des compétences individuelles a affecté la réussite du reclassement, dans un secteur d'activité où les offres d'emploi sont rares et les modalités de recrutement très sélectives. Ces métiers supposent en outre un entretien et un contrôle permanent des compétences individuelles pour le maintien de la qualification professionnelle, très onéreux et complexe à organiser. Le maintien de l'autorisation de piloter implique en effet des visites médicales régulières et un nombre important et régulier d'heures de vol effectives sur l'appareil ou sur simulateur.

Malgré des situations inégales face au reclassement (selon leur qualification technique, leur âge et leur ancienneté), le principal pivot du reclassement est finalement la situation familiale et personnelle des individus : c'est elle qui a déterminé le niveau de mobilité géographique acceptable pour retrouver un emploi, et donc les chances de retrouver un emploi dans leur secteur et leurs métiers (la reconversion effective des PTS a été extrêmement marginale, 1 seul cas connu sur les adhérents). De nombreux PTS non reclassés à l'issue de la cellule sont entrés en formation, afin d'obtenir des qualifications techniques plus recherchées sur le marché, en finançant ces formations sur leurs fonds propres (coût généralement supérieur à 10 000 €). C'est là encore la situation personnelle (financière dans ce cas) qui détermine les possibilités de retour à l'emploi.

Pour conclure, l'étude de cas AL nous permet d'analyser les pratiques d'évaluation des compétences individuelles potentielles des salariés licenciés dans le cadre d'un PSE. Le diagnostic se fonde sur des facteurs individuels psychologiques (état psychologique, vécu) et sociologiques (situation personnelle, identité professionnelle) pour orienter les individus sur différents parcours d'accompagnement (recherche directe d'emploi, ou parcours incluant une phase de deuil et de redynamisation avant l'accompagnement à la recherche d'emploi). Ce cas souligne ainsi les effets bloquants du processus de deuil suite à la perte d'emploi et l'importance de l'état psychologique et de la situation personnelle dans la capacité à se projeter et à se déployer sur le marché de l'emploi. Au final, l'employabilité projective suppose un détachement de la situation professionnelle antérieure : l'acceptabilité psycho-sociologique du changement par l'individu conditionne la transférabilité de ses compétences et l'étendue des compétences individuelles potentielles évaluées.

4. Discussion et conclusion

À l'issue de notre proposition de rapprochement de l'employabilité et des compétences individuelles ainsi que de son illustration empirique, nous pouvons discuter maintenant des apports et des limites de notre démarche, ainsi que des perspectives de recherche qu'elle ouvre.

4.1. Contributions théoriques et implications managériales

D'un point de vue théorique, notre travail vient enrichir les récentes recherches reliant les concepts d'employabilité et de compétences individuelles (Van Der Heijde *et al.*, 2006 ; Wittekind *et al.*, 2010 ; Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui *et al.*, 2011 ; De Vos *et al.*, 2011 ;

Raoult *et al.*, 2011 ; Loufrani-Fedida *et al.*, 2013), en proposant une grille de lecture, qui se veut à la fois théorique et opérationnelle. Ces travaux développent tous une approche de l'employabilité fondée sur les compétences individuelles, leur développement et leur utilisation dans diverses situations d'emploi et de travail. Mais l'analyse de cette littérature met aussi en exergue le besoin de clarifier comment sont interprétées et évaluées les compétences individuelles pour construire une évaluation de l'employabilité.

Le premier enjeu de notre démarche est donc théorique : il s'agit d'articuler les modélisations typologiques des deux concepts étudiés, à savoir celle proposée par Saint-Germes (2007, 2010) pour l'employabilité et celle de Retour (2005) pour les compétences individuelles. La grille de lecture proposée vise donc avant tout à clarifier le lien employabilité-compétences individuelles, en explicitant les différents types de liens qui existent entre les différentes conventions d'évaluation de l'employabilité et les différentes figures des compétences individuelles sous-jacentes. Ainsi, nous démontrons théoriquement et illustrons empiriquement que : (1) l'employabilité biographique est fondée sur une prise en compte des compétences individuelles détenues ; (2) l'employabilité différentielle s'appuie sur les compétences individuelles reconnues ; (3) l'employabilité moyenne retient plutôt les compétences individuelles mobilisées ; (4) l'employabilité projective est sous-tendue par les compétences individuelles potentielles. Chacune de ces conventions d'employabilité et de ses figures des compétences individuelles sous-jacentes repose sur des pratiques et des outils d'évaluation qui sont différents.

Toutefois, il convient de ne pas établir des frontières complètement étanches entre ces différentes catégories. Nos axes d'analyse (statique/dynamique et individuel/collectif) indiquent des intensités variables, et ne supposent donc pas des distinctions radicales. Deux points en particulier doivent être mis en avant. D'une part, différentes figures des compétences individuelles cohabitent généralement dans une organisation. Par exemple, Pétro paraît particulièrement représentatif des compétences individuelles détenues, l'EHPAD « Voltaire » des compétences individuelles reconnues et IBM des compétences individuelles mobilisées. Néanmoins, Pétro, par exemple, n'ignore pas complètement les deux autres formes de compétences individuelles. Les compétences individuelles détenues permettent l'accès à des niveaux de postes différents et elles sont effectivement mobilisées dans le travail. Malgré cela, et contrairement à l'EHPAD « Voltaire », chez Pétro, les niveaux de compétences atteints n'ont aucune validité externe (l'employabilité différentielle n'est donc pas dominante) et contrairement à IBM, chez Pétro, les compétences individuelles détenues ne sont pas réellement remises en cause si elles ne sont plus mobilisées (l'employabilité moyenne n'est donc pas dominante). Chaque cas nous a donc permis d'illustrer une figure des compétences individuelles. Nous croyons cette dimension pleinement validée. En revanche, elle ne signifie pas que chaque entreprise ne fait vivre qu'une figure des compétences individuelles. D'autre part, nous constatons le même type de « transfert » sur le plan des pratiques. Par exemple, la VAE est plutôt caractéristique de la figure des compétences individuelles détenues mais, dans le cas de l'EHPAD « Voltaire », elle peut être utilisée dans une logique de construction de « niveaux » et tournée vers l'employabilité externe et donc plutôt dans le cadre d'une employabilité différentielle et des compétences individuelles reconnues. Un même outil ou une même pratique peuvent donc être utilisés pour opérationnaliser différentes figures des compétences individuelles.

Le deuxième enjeu de notre démarche est à la fois théorique et managérial. En effet, en mettant en évidence les passerelles qui existent entre employabilité et compétences individuelles, notre grille de lecture invite à penser les interrelations et les interactions qui existent entre ces deux concepts qui ont longtemps été pensés de manière séparée. Ces hybridations et ces chevauchements sont d'abord inhérents au fait que plusieurs facteurs et pratiques peuvent être

utilisés pour évaluer l'employabilité et les compétences individuelles. Face à une diversité des manières d'évaluer l'employabilité, les processus d'évaluation peuvent utiliser plusieurs conventions et plusieurs conceptions dans une démarche construite en fonction du contexte et des objectifs de l'évaluation. Par exemple, les conventions d'employabilité biographique et différentielle se chevauchent fréquemment : les compétences individuelles reconnues par un diplôme obtenu par VAE vont recouper, au moins en partie, les compétences individuelles détenues et accumulées par le parcours et l'expérience. Dans le cas de la VAE, c'est justement l'institutionnalisation des compétences individuelles qui est en jeu : les compétences individuelles reconnues par la qualification sont celles qui sont jugées détenues par le salarié, à l'issue d'une évaluation fine de son parcours.

Les frontières entre les conventions d'employabilité et les figures des compétences individuelles sont donc poreuses et les glissements entre les logiques sont fréquents. Dans les cas où les pratiques d'évaluation sont similaires, il s'agit donc de regarder précisément l'objet d'évaluation et la logique légèrement dominante, afin d'identifier la convention la plus légitime. Ce sont ces différences de logiques et de perspectives qui marquent les différentes conventions d'employabilité, plus que les pratiques ou les dispositifs utilisés : ces différences sont moins visibles, plus latentes et le périmètre de chevauchement des différentes logiques est important, ce qui rend cette qualification difficile. Les deux axes de la cartographie intégrative demeurent les repères fondamentaux de ce positionnement sur la grille de lecture : le principal facteur d'employabilité est-il de nature individuelle ou collective ? Statique ou dynamique ? Quelle est l'approche de l'évaluation des compétences individuelles : personnalisée ou profilée sur des critères collectifs ? Le développement des compétences individuelles est-il principalement lié à l'individu, à l'organisation et/ou à l'environnement ? Ou aux deux dimensions ?

La grille de lecture proposée permet de prendre en compte ces situations d'évaluation fondées sur des approches mixtes et combinées : la version de l'employabilité construite en situation peut être analysée et décodée en termes de visions multiples des compétences individuelles et de conventions. Les liens supposés entre les différents critères, les glissements dans le jugement et dans les pratiques d'évaluation peuvent être représentés et mis en avant grâce à cet outil de clarification et de lecture. La théorie des conventions souligne d'ailleurs la nécessité de combiner les différentes conventions d'évaluation disponibles afin d'éviter des erreurs de jugements ou des jugements arbitraires ou discriminatoires. Dans une approche normative, un jugement juste et équilibré combinerait donc les différents registres et les différentes logiques disponibles dans une évaluation construite et forcément multicritères.

Enfin, le troisième enjeu de notre démarche est plus directement pratique ou managérial. Notre recherche offre aux DRH et managers une illustration concrète et rigoureuse des quatre conventions d'employabilité et des figures des compétences individuelles sous-jacentes. Plus précisément, au travers de notre étude empirique, nous décrivons en profondeur (*via* la mise en avant de la logique d'évaluation et des principales pratiques associées) les quatre conventions d'employabilité en lien avec les quatre figures des compétences individuelles, afin d'en améliorer la compréhension. Cette meilleure compréhension pourrait à terme déboucher sur des choix plus avisés des praticiens sur les formes d'employabilité et de compétences individuelles qu'ils entendent développer dans leurs organisations et mieux décider des outils et pratiques qu'ils entendent mobiliser pour cela.

4.2. Limites et perspectives de recherches futures

Au-delà des contributions théoriques et managériales de notre travail, des limites essentiellement méthodologiques sont à signaler. La principale d'entre-elles a trait à la validité externe des résultats énoncés, en raison d'un échantillonnage restreint. Nous ne pouvons

prétendre que nos résultats soient applicables de façon large. Toutefois, la volonté initiale de cette communication n'a pas été de tendre vers une généralisation, qu'elle soit statistique ou analytique (Yin, 2008), mais a été d'« exemplifier » chacun de nos quatre idéaux-types de liens employabilité-compétences individuelles identifiés lors de notre revue de la littérature et présentés dans notre grille de lecture théorique. Les quatre études de cas présentées ont donc une visée illustrative, et non un objectif de généralisation.

Finalement, l'évocation des limites du présent travail nous amène à relever quelques pistes de recherches qu'il apparaît intéressant de poursuivre à l'avenir. Une première voie de recherche consisterait à approfondir l'analyse de la question de la transférabilité des compétences individuelles, de leur nature et de la manière de penser et d'évaluer les compétences individuelles potentielles. Elles sont au cœur de la détermination de l'étendue des opportunités d'évolution professionnelle et donc du niveau d'employabilité. L'étude de cas AL suggère que ce sont en priorité des facteurs personnels extra-professionnels qui permettent d'évaluer la capacité d'un individu à transférer ses compétences individuelles et à se projeter dans une nouvelle situation professionnelle. Ce rôle des facteurs liés à la personne est convergent avec les pratiques de gestion des carrières et d'accompagnement de la mobilité, qui proposent souvent des dispositifs pour accompagner le conjoint, les enfants ou encore la recherche de logement. En définitive, face à une multiplicité de situations professionnelles potentielles, floues et mal déterminées, c'est la situation personnelle qui devient le repère dans l'évaluation et la décision quant au niveau d'accompagnement requis.

Une seconde voie de recherche prometteuse consisterait à mieux comprendre comment se complètent et se combinent les différentes conventions d'employabilité et les figures des compétences individuelles sous-jacentes. Cette réflexion pourrait alors alimenter la réflexion sur la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) qui, visant à sortir des frontières de l'entreprise pour penser la GRH à l'échelle d'un territoire se retrouve, elle aussi, à tenter de rapprocher l'employabilité et la gestion des compétences individuelles. La grille de lecture que nous proposons pourrait alors offrir à la GTEC des éléments tangibles pour rapprocher ces deux notions, notamment en mettant l'accent sur les logiques d'évaluation et sur les principales pratiques associées.

Références bibliographiques

- Barney, J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Baruel-Bencherqui, D., Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A. (2011), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management et Avenir*, n° 48, p. 14-36.
- Batifoulie, P., Biencourt, O., De Larquier, G. (2003), « L'économie des conventions et les théories des conventions », *Document de travail FORUM*, n° 2, avril.
- Bellier, S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en GRH*, Paris, Vuibert.
- Benarrosh, Y. (1999), « La notion de transfert de compétence à l'épreuve de l'observation », *Travail et Emploi*, n° 78, p. 53-66.
- Berry, M. (1983), *Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.
- Bouteiller, D., Gilbert, P. (2005), « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, p. 3-28.
- Brown, P., Hesketh, A., Williams, S. (2003), « Employability in a knowledge-driven economy », *Journal of Education and Work*, vol. 16, n° 2.
- Cadin, L., Bender, A.F., Saint-Ginie, V. (2003), *Carrières nomades : les enseignements d'une*

- comparaison internationale*, Paris, Vuibert.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F. (2004), *Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie*, 2^{ème} éd., Paris, Dunod.
- Clot, Y., Prot, B., Werthe, D. (2002), « La validation des acquis professionnels au milieu du gué », *CPC Documents*, n° 4.
- Dany, F. (2001), « Beyond psychological contracts: the concept of 'career promise'. A useful concept to analyze the current career? », 17th *Egos Colloquium*, Lyon.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., Alarco B. (2008), « Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, n° 3, p. 488-509.
- Defélix, C., Klarsfeld, A., Oiry, E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences : apports théoriques et pistes d'action*, Paris, Vuibert.
- De Grip, A., Van Loo, J., Sanders, J. (2004), « The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics », *International Labour Review*, vol. 143, n° 3, p. 211-233.
- De Scholarios, D., Van Der Heijden, B., Van Der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van Der Heijde, C. (2008), « Employability and the psychological contract in European ICT Sector SMEs », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 6, p. 1035-1055.
- De Vos, A., De Hauw, S., Van Der Heijden, B. (2011), « Competency development and career success: the mediating role of employability », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n° 2, p. 438-447.
- Dietrich, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n° 5, p. 30-38.
- Dietrich, A., Parlier, M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 66, p. 30-42.
- Eisenhardt, K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Eymard-Duvernay, F., Marchal, E. (1997), *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Favereau, O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », in Collectif, « L'économie des conventions », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, p. 273-328.
- Finot, A. (2000), *Développer l'employabilité*, Paris, Insep Consulting Editions.
- Gazier, B. (2003), « L'employabilité », in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 418-427.
- Giroux, N. (2003), « L'étude de cas », in Giordano, Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société, p. 41-84.
- Gomez, P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.
- Hallier, J. (2009), « Rhetoric but whose reality? The influence of employability message on employee mobility tactics and work group identification », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n° 4, p. 846-848.
- Hillage, J., Pollard, E. (1999), « Employability: Developing a framework for policy analysis », *RR85*, DfEE publications London.
- Igalens, J. (2000), *Audit des Ressources Humaines*, 3^{ème} éd., Paris, Liaisons.
- Jarnias, S., Oiry, E. (2013), « Vers un repérage des types de référentiels de compétences », *Revue @GRH*, n° 3, p. 11-41.
- Le Boterf, G. (2004), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013), « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », *Revue @GRH*, n° 7, p. 13-40c.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} éd., Paris, De Boeck

Université.

- Oiry, E. (2004), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?*, Paris, L'Harmattan.
- Pichault, F., Deprez, A. (2008), « À quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, p. 30-50.
- Raoult, N., Pelosse, J., (2011), *La GPEC : levier d'employabilité et de compétitivité*, Paris, Liaisons Sociales.
- Retour, D. (2005), « Le DRH de demain face au dossier Compétence », *Management et Avenir*, n° 4, p. 187-200.
- Reynaud, J.D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, vol. 43, p. 7-31.
- Saint-Germes, E. (2007), *L'employabilité, un enjeu pour la GRH : contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2.
- Saint-Germes, E. (2010), « L'évaluation de l'employabilité en GRH : de la situation d'emploi à la prospective des opportunités de transition professionnelle », in Scouarnec, A. (Coord.), *Management et métier : visions d'experts – Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Paris, EMS Édition, p. 377-401.
- Saint-Germes, E., Loufrani-Fedida, S. (2013), « L'instrumentation de la GTEC au service de l'articulation entre compétences individuelles et employabilité : le cas de la plateforme eDRH06 », *XXIV^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris, 20-22 novembre.
- Van Der Heijde, C., Van Der Heijden, B. (2006), « A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability », *Human Resource Management*, vol. 45, n°3, p. 449-476
- Wittekind, A., Raeder, S., Grote, G. (2010), « A longitudinal study of determinants of perceived employability », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, p. 566-586.
- Yin, R.K. (2008), *Case study research: Design and methods*, 4th éd., vol. 5, London, Sage Publication.
- Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.