

Sommaire de l'ouvrage

Développer l'employabilité

Chapitre 1

Qu'est-ce que l'employabilité ?

1. Radiographie d'un concept en mutation
2. Aujourd'hui, l'employabilité comme politique sociale des entreprises
3. Et l'inemployabilité ?

Chapitre 2

Des confusions aux réalisations concrètes

1. Vous avez dit employabilité ou compétences ?
2. Forces, faiblesses et limites du concept
3. Une expérience majeure : USINOR-SOLLAC et l'accord CAP 2000
4. L'observatoire de l'employabilité : un outil clarifiant et impliquant

Chapitre 3

Le développement de l'employabilité, un nouvel état d'esprit pour la GRH

- A - Présentation de l'unité
- B - Les résultats attendus
- C - Les moyens mis en œuvre
- D - Les résultats obtenus

Chapitre 1

Qu'est-ce que l'employabilité ?

2. Aujourd'hui, l'employabilité comme politique sociale des entreprises

1. *Champ sémantique*

L'employabilité devient, nous venons de le voir, synonyme d'adaptation des salariés sur le marché du travail. Elle devient un objectif en soi. Ceci semble révéler des changements de mentalités importants :

- L'employabilité concerne chacun de nous, et non seulement les chômeurs, nous l'avons évoqué tout à l'heure ;
- L'adaptation est entre les mains de chacun. Il faut veiller à son propre capital d'employabilité ;
- Cette adaptation de la responsabilité (entreprise, individu, état) conduit à une révision de la gestion des ressources humaines.

Mais avant toute autre chose, qu'est-ce donc que l'employabilité ?

Le mot est absent du dictionnaire. Certaines encyclopédies y font, depuis peu, référence : L'employabilité désigne « la possibilité que quelqu'un a d'être affecté à un nouvel emploi » (Encyclopédie Universalis).

Éric ALBERT et Jean-Luc ÉMERY n'utilisent pas, dans leur récent livre *Le manager est un psy*, une définition classique. Pour eux, l'employabilité traduit le fait de se rendre désirable sur le marché du travail, en interne à l'entreprise ou en externe. Désirable, c'est-à-dire attirant.

Pour le cabinet Entreprise & Progrès, l'employabilité signifie « entretenir et développer, par l'apprentissage permanent, les compétences du travailleur afin qu'il puisse suivre les évolutions de l'entreprise et du marché du travail ».

C'est le cabinet Développement & Emploi qui, depuis 1993, propose une définition la plus complète semble-t-il, et qui a largement contribué à faire connaître la signification du concept : « **Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.** »

Nous partirons de cette définition pour définir le champ sémantique environnant le terme, ce qui nous permettra de mettre en perspective les conditions de l'employabilité, domaine que nous aborderons ensuite.

La première référence évoquée concerne la gestion des compétences. Pour Développement & Emploi, cette employabilité se construit sur des savoir-faire validés et exercés.

Nous sommes ici, semble-t-il, au cœur de ce qui construit l'employabilité.

L'évolution accélérée des techniques et des marchés rendent le cycle de nombreux métiers plus court que le cycle de vie professionnelle d'un individu. De plus, nombreux sont les métiers dont les compétences sont modifiées dans un court terme. Les carrières toutes tracées ne sont plus d'actualité. Chaque individu doit anticiper, se former, savoir valoriser ses compétences. Et ce n'est pas le poste qui est important, mais ce que l'individu sait faire. Il s'agit aujourd'hui de présenter des trajectoires possibles ouvrant telle ou telle combinaison de compétences.

Se décline ici la nécessité de repérer les compétences transversales des compétences spécifiques. Plus encore, la capacité à être employé dépendrait moins de compétences techniques que de compétences transversales, de capacité d'adaptation. C'est-à-dire celles qui sont communes, qui sont pratiquement nécessaires à tous les métiers. La capacité à chercher et traiter de l'information, par exemple, est une dimension forte de tous les métiers aujourd'hui. Ceci soulève tout le champ de la problématique de l'évaluation et de la validation des compétences, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise, qu'à l'extérieur de celle-ci.

De très nombreuses études et de très nombreux ouvrages ont traité du domaine de la compétence. Il ne s'agit pas ici d'en réécrire un de plus. Nous ne ferons que tenter dans le second chapitre d'apporter des éléments de réponse aux interactions compétences-employabilité, de manière ciblée.

Dans l'environnement des compétences, apparaissent les situations de travail, l'organisation du travail, le métier et l'emploi, ainsi que la qualification. Ces éléments concernent l'entreprise, mais également le marché du travail. Définir les surfaces de ces deux champs et privilégier les actions qui permettent d'accroître le plus possible les surfaces de contacts créent de l'employabilité. Il est nécessaire de penser compétence en référence constante au marché.

Le positionnement entre entreprise et individu apparaît sur ce point. L'entreprise doit-elle prendre à sa charge la capacité de chacun à se maintenir en état de suivre l'évolution de son emploi, d'en trouver un autre que le sien, dans ou hors de l'entreprise ?

La définition avance dans un second temps l'idée de conditions de gestion des ressources humaines. Il s'agit des outils de GRH concourant au développement de l'employabilité. On trouve ici la formation continue et tout le débat qui tourne autour de plus en plus aujourd'hui : Formation d'adaptation / formation d'employabilité est une segmentation mise en avant dans les discours préparant la future loi sur la formation continue. La charte

sur la « formation tout au long de sa vie », signée au mois de juin 1999 par les dirigeants des 8 pays les plus puissants de la planète désigne une charte sur l'employabilité. Les débats ayant trait à cet aspect ne semblent plus avoir de limites, et se trouvent bien au cœur également de notre sujet.

Parmi les nombreux outils de gestion des ressources humaines, on détecte aussi la mobilité, les processus d'évaluation, les organisations du travail. Les degrés de contribution de ces facteurs au maintien et au développement de l'employabilité ne sont pas évidents sur une notion aussi relative et qui peut déboucher sur du *tout est dans tout et réciproquement*.

C'est bien alors un type de management, un état d'esprit, formalisé dans une véritable politique sociale, qui va orienter et doser le degré de contribution de ces facteurs sur l'employabilité.

Vient ensuite le fait de retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il convient avant tout, et ce point m'oppose à la définition précédemment présentée de l'employabilité, de placer l'employabilité avant une situation de crise. Développer l'employabilité doit permettre d'anticiper, de se sentir prêt à tout moment à pouvoir changer d'emploi. Retrouver un emploi, comme définit ici, suppose de l'avoir perdu, ou d'avoir peur de le perdre. L'employabilité doit être gérée en amont pour ne pas avoir à le perdre parce que l'individu aura anticipé et pris les devants, ou s'il le perd, se sentira mieux armé pour en retrouver un. Et en tout état de cause, donner à l'individu les moyens pour être le plus en confiance possible dans son emploi actuel par rapport au marché de l'emploi constitue le maintien et le développement de l'employabilité.

Le point ouvre le débat sur l'employabilité interne et l'employabilité externe. Il semble que cette segmentation n'est guère utile car au sens où nous prenons l'employabilité, les mêmes mécanismes doivent intervenir. En revanche, certains outils de gestion des ressources humaines peuvent être plus propices à développer l'une ou l'autre de l'employabilité. Par exemple, le bilan de compétences est (malheureusement je pense) davantage perçu comme un outil externe, tout comme le bilan professionnel, alors que la mobilité professionnelle et/ou géographique est perçue comme un outil interne. La finalité de la démarche d'employabilité consiste à ce que chaque individu puisse à tout moment être prêt à « attraper » un autre emploi, qu'il soit en interne dans l'entreprise, ou en externe dans une autre entreprise.

Enfin, la définition de Développement & Emploi parle de délais et de conditions raisonnables. La difficulté réside dans la subjectivité de ces termes. Qu'est-ce qu'un délai raisonnable aujourd'hui pour retrouver un emploi ? On se place ici sur la normalisation du chômage, et cette définition emmène le positionnement de l'employabilité sur le marché du travail. Quelle est la durée moyenne de chômage pour telle catégorie de personne dans telle filière

professionnelle ? Les macrostatistiques françaises donnent une représentation globale de l'emploi, de l'économie, des flux de main-d'œuvre. Cette notion fait appel au marché et non plus à l'individu. Si l'on tente de prendre du recul, on peut observer que le concept d'employabilité est traversé par les analyses globales, et par les analyses qui partent de l'individu. L'acteur ou son environnement ?

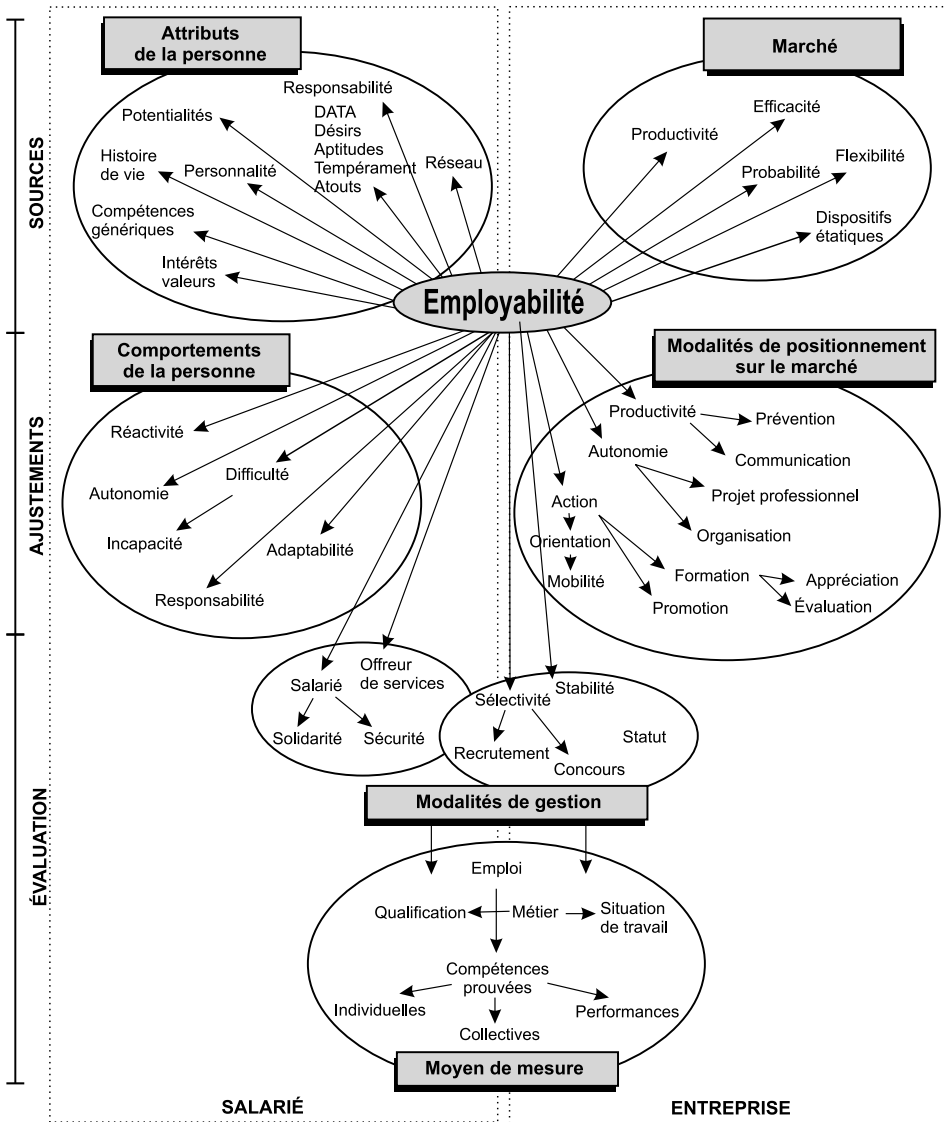
Rester uniquement sur le concept d'employabilité présente le risque de caractériser le fait d'être employable ou inemployable, les deux catégories qui ont fait le fondement du concept dans les années 1950-1960. Il est nécessaire pour éviter cela, et pour positionner le concept comme véritable politique sociale, de le mettre en mouvement. En d'autres termes, il ne s'agit pas tant d'évaluer à priori, de l'extérieur, si une personne est employable ou non, mais de lui donner les moyens de développer son employabilité. Pour Dominique Thierry, directeur du cabinet Développement & Emploi, **le terme d'employabilité ne devrait jamais s'employer seul, sans quoi il renvoie effectivement au seul registre de l'évaluation, du pesage.**

Au delà de cette classique proposition de définition, pour mieux comprendre et mieux cerner la notion d'employabilité et d'en visualiser le champ sémantique, c'est-à-dire tous les termes qui présentent une proximité de signification, l'exercice présenté en page suivante permet de rationaliser dans une catégorisation à 2 dimensions une production spontanée qui s'est réalisée de proche en proche, par associations d'idées (source : Développement & Emploi).

Compte tenu des éléments précédents, la définition que je propose est très proche de celle étudiée :

« Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables. »

Le champ sémantique



Cette définition met en évidence l'effet système, le concept étant à l'articulation entre les politiques de ressources humaines, le marché du travail (interne ou externe), et les caractéristiques de l'individu.

Il s'agit de systématiser « à froid », ce que l'on est capable de faire « à chaud » lors de plans sociaux, avec les antennes emplois.

Aussi, il est nécessaire à ce stade de notre réflexion, d'étudier les conditions de développement de l'employabilité.

2. Les conditions de l'employabilité

Mieux appréhender la notion, c'est aussi repérer les facteurs contributifs au maintien et au développement de l'employabilité. Une fois identifiés, il s'agira de repérer quels moyens, quelles démarches, quels outils ressources humaines seront susceptibles, et à quel degré, de maintenir et d'améliorer la capacité à être employable.

Nous pouvons identifier en premier lieu des facteurs liés à la personne. Les informations brutes telles que l'âge, le sexe, la formation initiale etc. indiquent des données statiques au regard de l'employabilité. D'autres facteurs, que l'on peut appeler dynamiques peuvent permettre de construire une trajectoire. Les outils utilisés ici peuvent être les entretiens annuels, la formation continue, la mobilité professionnelle et/ou géographique. Il s'agit de mettre en place, à l'initiative de l'entreprise et de l'individu, des cartes permettant individuellement d'améliorer les capacités de l'individu.

En second lieu, il est nécessaire d'étudier les facteurs qualitatifs. Parmi ceux-ci existent ceux liés à la personne. La prise de conscience de ses compétences, la capacité à se situer sur le marché de l'emploi autant interne qu'externe, le repérage de ses caractéristiques personnelles et de leurs impacts sur le déroulement de son parcours professionnel, la prise de conscience de ses motivations en sont les traits essentiels.

Les autres éléments sont des facteurs liés au management. On y trouve les modalités d'organisation du travail, la gestion des compétences, les dispositifs d'aide à la mobilité, les modes de communication, les systèmes de formation professionnelle, la nature d'intervention des partenaires sociaux dans l'entreprise.

La dernière série de facteur est associée au marché du travail (interne et externe) incluant l'évolution du secteur d'activité, l'évolution des métiers, l'offre de compétences dans le métier représentant une « concurrence » qualitative et quantitative, et le niveau de rémunération de ce métier.

En synthèse, nous constatons que les conditions de développement de l'employabilité relèvent à la fois de facteurs objectifs liés à la personne, de facteurs qualitatifs liés à la personne mais aussi liés au mode de management de l'entreprise, et de facteurs liés au marché du travail.

L'entreprise désireuse d'inciter les salariés à développer leur employabilité a donc à sa disposition des outils. Regardons plus en détail le sens des principaux évoqués à l'instant et qui conditionnent le plus fortement le développement de l'employabilité.

Tout d'abord l'organisation du travail. Les entreprises doivent trouver les organisations et les modes de fonctionnement évitant de ramener les individus aux habitudes. Elles doivent libérer les initiatives. Ces organisations et ces

modes de fonctionnement doivent assurer que l'individu bénéficie d'un champ d'autonomie suffisant. De l'autonomie naît l'enrichissement de l'individu. La culture du changement doit pénétrer l'organisation. La meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une organisation du travail apprenante, qui favorisera l'enrichissement des tâches. Pour cela, une des pistes est de déconnecter la notion de « un salarié = un poste » pour s'ouvrir à celle « d'un salarié en prise sur plusieurs emplois distincts ». Il est nécessaire de passer de la notion de poste à la notion de mission, ce qui ouvre la relation d'une personne avec son environnement de travail. Occuper une fonction, c'est prendre part à une dynamique à travers des activités multiples et variables, en fonction de la satisfaction et des besoins de clients divers. Élargir les perspectives en utilisant l'entreprise et son environnement comme vaste champ de situations d'apprentissage et d'expériences professionnelles multiples, en acceptant d'apprendre et d'accroître sa polyvalence, son niveau de savoir-faire. La polyvalence plutôt que la monocompétence. La connaissance globale plutôt que parcellaire d'un processus de production.

Manager les compétences est un domaine-clé des Ressources Humaines. En s'appuyant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de nombreuses entreprises ont cherché à disposer des compétences nécessaires au moment où elles en ont eu besoin. Les plans sociaux, les problèmes économiques, ont fait éclater cette pratique. Au sein de cet outil, la préparation des compétences a cédé à la sauvegarde de l'emploi. Un premier rôle de la gestion des compétences s'impose alors : poser les questions fondamentales et agir auprès des acteurs concernés pour savoir où en est l'entreprise et chacun des salariés (le constat), vers quel avenir se diriger (les orientations), et par quels moyens (la démarche). Cela signifie que la gestion des compétences permet la compréhension de la situation, énonce l'obligation de s'adapter, d'anticiper, et annonce des méthodes et des modalités de mise en œuvre. La gestion des compétences joue forcément un rôle central, et s'intègre dans un ensemble cohérent. Il est nécessaire de disposer d'outils simples et adaptés - ce qui a été jusqu'ici trop rarement le cas - qui permettent d'évaluer les compétences mises en œuvre.

Les compétences de tout individu sont le résultat d'acquisition de connaissances, le fruit d'expériences professionnelles, qui se sont réalisées dans un contexte spécifique. Les savoir-faire se construisent individuellement et tiennent compte aussi de « l'image de soi », comme l'argumente Sandra Bellier dans « Le savoir-être dans l'entreprise ». Les compétences individuelles ne se mobilisent en tant que telle que dans l'entreprise, elle-même productrice et utilisatrice de compétences collectives, en situation de travail. L'entreprise devient alors un « portefeuille de compétences » dans laquelle prennent naissance, vivent et meurent des compétences. Claire Sautter, de l'AFPA, dans un article de *Entreprise Formation*, constate que « *l'entreprise ne fait*

pas que construire et produire des compétences, elle en détruit et en consomme ».

L'entreprise doit aussi dissocier et apprendre à ses salariés à dissocier les compétences transversales et les compétences spécifiques à ses process.

Les premières doivent permettre de maintenir et développer le plus possible l'employabilité. Certains prônent actuellement que ces compétences transversales doivent être gérées par l'individu et restent du domaine externe à l'entreprise, notamment par l'accès à la formation continue (Congé Individuel de Formation, Compte Epargne Temps, congé sabbatique, etc.). L'individu doit entretenir sa « santé professionnelle » en acquérant des connaissances et des compétences lui garantissant le plus possible la non-exclusion. Les entreprises sont incapables de dire quelles sont les compétences dont elles auront besoin dans 3 à 5 ans. Pour cela, il faut des gens flexibles, capables d'encaisser les changements, des gens pro-actifs, des gens qui n'agissent plus selon l'ancien paradigme de « simple et permanent », mais celui de « l'incertain et du complexe ». Il faut développer des compétences à long terme mobilisables dans d'autres situations de travail.

La notion de compétence ne se réduit pas à ce que l'on désigne par savoir-faire uniquement. Elle est liée au contexte et aux conditions de sa mise en œuvre. Christian Darvogne et Didier Noyé, dans leur livre « organiser le travail pour qu'il soit formateur », précisent que « le révélateur de la compétence, c'est le résultat obtenu dans le travail ; le résultat fait preuve, et la compétence se caractérise par sa finalité, par ce qu'elle permet de produire. C'est au mur terminé que l'on voit la compétence du maçon ! » La compétence se manifeste au cours d'une activité, pour repérer les compétences, il est nécessaire de passer par le repérage de toutes les activités qui sont réalisées. Une quantité importante de grilles de compétences existe. Elles sont utiles, mais il ne faut pas oublier la part insaisissable des compétences humaines, ce que le philosophe Jankelevitch appelle le « presque rien », le « je ne sais quoi ».

Guy Le Boterf dans *De la compétence à la navigation professionnelle*, continue en avançant que le professionnel se caractérise par une forte employabilité. Il possède la double caractéristique de bien maîtriser ses compétences et de prendre suffisamment de recul par rapport à elles, pour pouvoir s'adapter. Une situation professionnelle constitue le point de référence par rapport auquel doit se définir le professionnalisme. Elle est constituée d'un ensemble de missions, de tâches, que l'individu doit assurer, non seulement dans son emploi, mais en relation avec les autres acteurs.

L'adoption d'une approche systémique du métier (le « métier complet » dans le groupe PECHINEY) permet de sortir de l'étroite logique du poste de travail.