

Employabilité: Mythe ou Réalité ?

Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises

Travail réalisé par Caroline MONBEIG, Christel SCHMUCK, Alain GEOFFROY, Damien DORE.

Nous tenons à remercier :

- *Notre responsable de mémoire, Cécile de Gennes, pour le temps qu'elle nous a accordé,*
- *Les interlocuteurs en Ressources Humaines des différentes sociétés (ARCELOR, AXA, FRANCE TELECOM, LA POSTE, SNECMA) pour la qualité de leur témoignage et leur accueil,*
- *L'ensemble des intervenants du MBA RH, pour la qualité de leurs enseignements et de leurs réflexions qui nous ont aidés à construire le présent travail.*

INTRODUCTION	4
I^{ère} Partie	9
I. L'EMPLOYABILITE, UN ENJEU « GLOBAL »	10
1.1. Un enjeu économique	10
1.1.1. L'employabilité est une nécessité induite par les mutations de l'environnement économique	11
1.1.2. L'employabilité est une réponse anticipée aux transformations annoncées des marchés du travail	12
1.1.3. L'employabilité est un axe structurant des modèles contemporains d'organisation	13
1.2. Un enjeu politique	16
1.2.1. L'employabilité est un enjeu partagé au niveau mondial	17
1.2.2. L'employabilité est un enjeu au cœur des politiques européennes	18
1.2.3. L'employabilité est une préoccupation nationale	19
1.3. Un enjeu social	20
1.3.1. L'employabilité est un objet d'action pour les partenaires sociaux	21
1.3.2. L'employabilité s'affirme de plus en plus comme un enjeu individuel	24
II^{ème} Partie	25
II.L'EMPLOYABILITE UN CONCEPT COMPLEXE	26
2.1. L'historique	26
2.2. L'employabilité au cœur de relations dialectiques	28
2.2.1. L'employabilité & le marché du travail	28
2.2.2. L'employabilité & les compétences	31
2.2.2.1. Définir la compétence	31
2.2.2.2. Employabilité et compétences	32
2.2.2.3. La transférabilité des compétences comme maintien de l'employabilité	32
2.2.3. L'employabilité & l'apprentissage expérientiel	33
2.2.3.1. L'apprentissage expérientiel	33
2.2.3.2. L'apprentissage collectif contribue au développement de l'employabilité	35
2.3. D'un concept fourre-tout à une définition synthétique	38
2.3.1. Un concept unique aux manifestations plurielles	38
2.4.1. Le choix irrépressible d'une définition extensive	38

III^{ème} Partie	40
III. L'EMPLOYABILITE A L'EPREUVE DES PRATIQUES DES ENTREPRISES	41
Eléments préalables d'information	41
3.1. Les déterminants du changement	42
3.1.1. Les déterminants observés du changement	42
3.1.2. Quelles conclusions peut-on en tirer?	44
3.1.3. Synthèse des Dispositifs Mobilités	46
3.2. Comment gérer la dynamique et l'équilibre des dispositifs?	49
La tension Incitation - Obligation	50
La tension Sensibilisation- Conditionnement	51
La tension Reconnaissance - Sanction	52
3.3. Les caractéristiques clés des dispositifs mis en place	54
3.3.1. Des caractéristiques liées à l'environnement	54
3.3.1.1 Un préalable, le diagnostic sociologique	54
3.3.1.2. Le facteur organisation	55
3.3.1.3. Le facteur temps	57
3.3.1.4. Les acteurs	59
Les salariés	59
Le management	60
Les partenaires sociaux	63
3.3.2. Des caractéristiques liées au projet	66
3.3.2.1. La communication	66
3.3.2.2. Système de classification, de rémunération et autres formes de reconnaissance	67
3.3.2.3. Un comité de pilotage	69
3.3.3. Des caractéristiques liés aux outils	70
3.3.3.1. Le plan de formation	70
3.3.3.2. Les formations	70
3.3.3.3. Ingénierie du dispositif	73
3.3.3.4. L'accompagnement	75
3.3.3.5. Les entretiens d'évaluation	77
3.3.3.6. L'évaluation des compétences	77
3.3.3.7. Le Portefeuille de compétences	78
3.3.3.8. L'entretien professionnel	78
3.3.4. Pour conclure	79
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE	86
Revue de littérature	86
Presse, études & autres documents	86
ANNEXES	88

INTRODUCTION

S'il existe un constat partagé par l'ensemble des acteurs en ce qui concerne l'évolution du monde économique, c'est celui de sa complexification. Complexification du fait de la mondialisation, du fait des évolutions techniques, du fait d'une concurrence exacerbée en période de faible croissance, du fait de l'accélération des cycles de vie des produits et des services... Autant de facteurs qui créent une complexité sans cesse en mouvement, laquelle génère l'imprévisibilité dans les évolutions économiques des entreprises, et engendre et continue de nourrir ce phénomène social devenu permanent, celui de l'incertitude du lendemain.

Dans ce contexte d'impermanence, l'entreprise se doit sans arrêt de modifier ses produits, ses modes de management, son organisation voire ses structures. Pour les salariés, ces mouvements leur imposent un devoir d'adaptation, une contrainte de flexibilité. Certains d'entre eux arrivent à transformer ces contraintes en opportunités pour construire un parcours professionnel plus enrichissant. Mais d'autres perdent leurs références face aux nouvelles technologies, aux exigences de polyvalence, aux besoins induits par la productivité grandissante, et s'exposent ainsi au risque du non-emploi.

Partant de ces constats, certaines entreprises s'attachent à anticiper les changements en préparant leurs salariés. Il ne faut pas y voir la marque d'une philanthropie excessive de leur part, tant les conséquences négatives des réductions de masse salariale peuvent se révéler pénalisantes. On sait en effet que l'outil « plan social » s'accompagne d'une démotivation des salariés risquant en plus de dégrader l'image de l'entreprise (risque réputationnel). La mise en place d'un plan social est aussi l'élément déclencheur du départ des salariés les plus compétents à court terme. C'est également le risque d'une perte de savoir-faire et de dilution de la culture d'entreprise, car les salariés les plus âgés sont en principe les plus concernés.

Si ce type de mobilité par l'exclusion coûte cher à l'entreprise, la fragmentation de la comptabilité des coûts empêche toute vision globale de chaque opération. En effet, il est rare de trouver un plan de licenciement, même sous l'appellation actuelle de « sauvegarde de l'emploi » valorisant les différents éléments constitutifs que sont les formations de reconversions, les salaires qui s'y rattachent, les indemnités de déplacement, les frais d'outplacement, les indemnités de licenciement...

Qui plus est, à terme, la diminution des effectifs en période de crise peut se révéler porteuse de conséquences néfastes. Lorsque l'entreprise retrouve une situation économique favorable et qu'elle

doit avoir recours à une main d'œuvre qualifiée supplémentaire, les possibilités de recrutement des compétences adéquates sont très difficiles, et il faudra du temps au nouvel arrivant pour être opérationnel.

Autant de risques et de facteurs de coûts auxquels il convient de rajouter le risque juridique de plus en plus inhérent à ces procédures, fruit de la judiciarisation croissante des rapports sociaux et de la complexité non moins croissante des normes juridiques régissant ce type d'opération.

L'entreprise intègre de plus en plus dans sa réflexion des paramètres comme l'expérience passée ou le délai de professionnalisation d'un nouvel arrivant. Il y a là un véritable enjeu économique qui souligne, s'il est pris en compte, l'importance de ne se séparer de professionnels expérimentés qu'à bon escient.

Cette approche de la mobilité s'appuyant sur les difficultés éprouvées par les entreprises peut étonner le lecteur. Elle met cependant en perspective les solutions adoptées par l'entreprise: restructuration, nouvelle organisation, nouveaux équipements pour rechercher davantage de productivité et de rentabilité. Ceci lui impose d'anticiper et d'investir dans son « *capital immatériel* »¹, le capital humain. Le recours aux licenciements coûteux économiquement, douloureux pour les personnes est souvent le fruit d'une politique de gestion des ressources humaines à court terme. Une autre alternative consiste à gérer les hommes sur le moyen terme. Celle-ci tend à s'imposer dans de nombreux groupes pour lesquels l'impératif de réorganisation n'est plus un accident conjoncturel lié aux aléas économiques mais bien une donnée structurelle et permanente induite notamment par le périmètre de plus en plus large de leurs activités.

La mobilité interne est un moyen efficace pour faire face à un manque conjoncturel ou structurel de compétences pour des métiers ou secteurs donnés et pour résorber à moindre coût les excédents de compétences situés dans d'autres secteurs ou métiers en « voie d'extinction ». La réflexion des managers se déplace alors sur le terrain de la réactivité et de la flexibilité.

Pour conserver son avantage concurrentiel l'entreprise doit savoir développer « *son agilité interne* »² en redéployant ses ressources sans perdre de temps, en apprenant plus vite et mieux que ses concurrents pour fabriquer toujours aussi bien sinon mieux, pour offrir les services attendus, pour raccourcir les délais etc.... Car l'entreprise doit faire preuve d'inventivité et d'innovation « *en répondant à des attentes externes qui évoluent constamment* »³, en s'adaptant à des situations qualitativement nouvelles, en se mobilisant dans son ensemble, en faisant évoluer les métiers, en garantissant et en s'assurant de la flexibilité de son personnel.

C'est donc le marché interne de l'emploi et des compétences dans son ensemble qui s'impose progressivement comme un nouveau champ de préoccupation des managers et des professionnels des ressources humaines. Les expériences se multiplient, avec plus ou moins de succès:

¹ L. EDVINSSON, *Le capital immatériel de l'entreprise*, Editions Mazars, 1999

² C. VINCENT, *Le management décloisonné*, Editions d'organisation, 2001

³ P. Joffrez et G KOENIG, *Gestion stratégique*, Paris, Litec, 1992

- « AXA France, est au milieu du gué. L'entreprise engage en novembre 2001 une réorganisation lui permettant de mieux coller à son marché... Le processus devrait s'achever en 2005. Il illustre des mouvements complexes qu'engagent, sous le nom de conduite du changement, toutes les grandes entreprises pour s'adapter en permanence aux évolutions de leur business: mise en place de Cap Métier »⁴.
- « Enjeu stratégique et financier, le développement de la mobilité interne dans le groupe d'énergie et de service à l'environnement (SUEZ) se cultive sur le long terme.[...] Et comme l'explique Jacques ESCOUFLAIRE, Directeur du Développement des Ressources humaines, la mobilité interne permet autant aux cadres de disposer d'opportunités de développement de carrières qu'aux Business Units de développer des compétences pluridisciplinaires et une culture multitraitements correspondant aux attentes de nos clients. Sans oublier la volonté de limiter l'alternance d'embauches et de licenciements au profit d'un redéploiement permanent des forces, plus rapide, plus productif et surtout moins coûteux »⁵.

Il ne s'agit plus seulement de définir des processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Aujourd'hui, il devient indispensable de construire les chemins que les salariés peuvent emprunter pour transiter d'un emploi à l'autre, d'une situation à l'autre. Car il est nécessaire de prendre en considération l'aspiration des salariés pour mener à bien ces actions: quelle que soit la pertinence des conditions de mobilité qui existent, l'entreprise doit tenir compte de la façon dont les personnes envisagent et gèrent leur propre parcours professionnel et de la capacité qu'elles ont à le faire. Ce n'est pas parce qu'une entreprise a décidé de reconverter la plupart de ses secrétaires en commerciaux sédentaires que les salariés vont tous l'accepter et y arriver. Certains salariés avec une plus forte ancienneté sont enfermés dans une logique de métier, tournés vers le passé et centrés sur des repères identitaires spécifiques. Cet ancrage professionnel très fort a pour conséquence de les inciter à y rester et, le plus souvent, à être hostiles à tout projet de changement. Cette crainte est souvent accentuée pour les personnes les moins qualifiées, ces dernières semblant moins ouvertes ou moins aptes à intégrer de nouveaux us et coutumes, de nouveaux repères socioculturels, de nouvelles valeurs.

Mettre en œuvre un système de mobilité interne à l'entreprise peut être une approche novatrice si elle met en cohérence la stratégie globale de l'entreprise avec les attentes individuelles des salariés. Pour y parvenir elle doit proposer une représentation compréhensible en donnant du sens à l'action de l'ensemble des acteurs.

Les enjeux d'une telle démarche sont multiples:

- Disposer de compétences adéquates au bon moment et au bon endroit, condition de la performance de toute entreprise.

⁴ La Tribune du 10 décembre 2003, Article de P. Junghans

⁵ Les Echos du 28 janvier 2004, Article D. PERROTTE

- Développer l'employabilité pour prévenir l'exclusion « par et dans » l'entreprise. C'est donc rendre les salariés moins fragiles en favorisant la co-responsabilité entreprise - salarié. C'est donc « *rendre les salariés plus responsables voire autodéterminés plus que déterminés par l'entreprise* »⁶.
- Fidéliser les jeunes talents présents dans l'entreprise pour faire face à la pénurie d'emplois liée au papy Boom.

Si l'entreprise maîtrise les dimensions de flexibilité technologique, organisationnelle ou financière, il en est moins vrai de sa flexibilité sociale. Cette dernière est intimement liée aux capacités d'adaptation, de remise en cause personnelle et de capacités d'apprentissage que peuvent développer ses salariés. Aussi l'entreprise doit s'attacher à mettre en œuvre des outils ou méthodes visant à accompagner le développement de son personnel.

Et c'est bel et bien dans la poursuite de cet objectif que le monde politique français mais également international les y encouragent. Le législateur s'est fait fort de leur en donner certains moyens, et notamment en reconfigurant totalement le droit de la formation tout au long de la vie, avec cet objectif en ligne de mire. Les partenaires sociaux eux-même ont accepté l'idée que la prévention des licenciements passait par une meilleure employabilité des salariés développée et entretenue en amont.

Au final, il semblerait que tous les acteurs soient d'accord, sur le constat du besoin de développer l'employabilité des salariés et sur leurs propres et réciproques engagements.

Un tel consensus est suffisamment rare pour que nous examinions dans un premier temps les mutations et les considérations qui ont effectivement fait changer les acteurs du monde social, et permis que soit placée au cœur de leur préoccupation « l'employabilité ».

Mais si ce concept est omniprésent, il se caractérise aussi par sa dimension polysémique. Car de multiples définitions se disputent l'honneur de la vérité sur ce concept, non seulement en France mais aussi dans le cadre plus vaste de l'Europe et du monde. Privilégiant tel ou tel aspect, toutes ces définitions renvoient à des courants, à des convictions, à des grilles particulières de décodage du réel. Leur mariage semble bien improbable pour l'observateur scrupuleux. Il conviendra donc d'opter pour une définition que nous vous proposerons dans notre seconde partie.

La troisième partie de ce travail sera consacrée à l'épreuve des faits. L'entreprise s'inscrit-elle, dans ce schéma si consensuel du développement de l'employabilité? Quels sont les déterminants, les éléments déclencheurs qui les incitent à déployer des politiques tendant à développer l'employabilité de leurs salariés? Comment les dispositifs mis en place impactent-ils effectivement l'employabilité des salariés? Existents-ils des frontières indépassables pour l'entreprise, à ces politiques? Peut-on identifier des invariants dans les différents dispositifs mis en place?

⁶ M. THEVENET, « le plaisir de travailler », Editions d'Organisation, 2000

C'est à cet ensemble de questions que nous chercherons à répondre dans le cadre de notre troisième partie.

En bref...

Poussé par les évolutions du monde économique, chaque acteur incite au développement de l'employabilité des salariés. Les entreprises sont désireuses de rendre plus flexible leur organisation tout en limitant le recours aux modes d'ajustement brutaux, coûteux et risqués que peuvent représenter les licenciements économiques. Pour leur part, les salariés semblent avoir accepté cette nécessité de l'employabilité, après avoir perdu leurs illusions quant à l'entreprise et aux emplois qu'elle ne peut plus leur garantir sur le long terme. Il semble donc se dessiner un consensus fort autour de l'employabilité, certains allant même jusqu'à en faire la contre-partie du travail dans une nouvelle forme d'échange salarial.

Peut-on pour autant considérer que ce consensus autour de la nécessité de l'employabilité existe bel et bien, et se vérifie dans les pratiques des entreprises ?

Nous nous attacherons à préciser les causes de l'omniprésence de l'employabilité dans les différentes sphères constituant le monde social (I). Nous essayerons par la suite d'analyser le concept même d'employabilité, et d'en tenter une définition (II). Enfin, sur la base des enquêtes de terrain, nous examinerons les dispositifs effectivement mis en place, et chercherons à les caractériser non seulement d'un point de vue analytique mais aussi d'un point de vue dynamique (III).

I^{ère} Partie

L'EMPLOYABILITE, UN ENJEU

« GLOBAL »

I. L'EMPLOYABILITE, UN ENJEU « GLOBAL »

Si le thème de l'employabilité semble à ce point omniprésent, c'est qu'on le rencontre sur l'ensemble des axes structurant la relation de l'homme au travail. Discours politiques, revendications patronales, enjeux européens, objectif du législateur, souhait du salarié, désir des chômeurs..., à bien des égards, l'employabilité semble s'être imposée comme la pierre philosophale permettant de réduire les tensions et frictions qui naissent aux zones de rencontre entre la sphère du social et la sphère de l'économie.

S'en dégage cette impression curieuse que l'employabilité est devenue un « enjeu global » que tous les acteurs ont intérêt à poursuivre. Compte tenu du peu de sujets qui rassemblent avec autant de consensus des acteurs aux intérêts si divergents, il est nécessaire de souligner cet état de fait et de tenter d'en comprendre les raisons.

Historiquement, il semble falloir les rechercher dans la sphère économique et dans les profondes mutations qui continuent de l'impacter.

Un tel point de départ peut surprendre, mais il ne faut pas croire que l'employabilité est exclusivement une affaire d'individualités. C'est bel et bien autour des questions économiques que le mot même est né, et qu'il a continué d'évoluer au prix d'une certaine polysémie. Et désormais, c'est essentiellement en tant qu'enjeu économique qu'il s'impose dans la plupart des autres sphères, qu'il s'agisse de celle du droit du travail, de celle des partenaires sociaux ou encore de celle du monde politique.

De fait, l'employabilité est sortie de son acceptation macro-économique de départ pour devenir un enjeu omniprésent et transcendant, autant dire un enjeu « global ».

1.1. Un enjeu économique

Le débat sur les compétences et les questions d'employabilité n'est pas nouveau au sein du corps social comme nous le verrons ci-après, en étudiant l'histoire de ce concept né au début du XIXème siècle en Angleterre. Mais c'est son actualité qui est frappante. Historiquement celle-ci renvoie au monde économique et à ses transformations récentes. L'examen attentif des stratégies imaginées en matière d'employabilité permet de voir en celle-ci une action d'anticipation face aux évolutions programmées des marchés du travail. Cette même analyse permet de comprendre en quoi l'employabilité est, dans la dimension économique, une donnée structurante dans les modèles contemporains d'organisation du travail.

1.1.1. L'employabilité est une nécessité induite par les mutations de l'environnement économique

L'actualité du débat autour de l'employabilité semble liée à une évolution structurelle de l'économie qui modifie profondément les relations du travail et les exigences de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. «Restructuration», «implication», «concurrence mondialisée», «technicité accrue», «polyvalence»... autant de mots-symboles généralement mis en avant pour justifier de la nécessité du développement de l'employabilité des salariés par les acteurs du monde économique.

De fait, c'est bel et bien cet ensemble de facteurs qui permet d'expliquer pourquoi l'employabilité est sortie de la simple analyse macro-économique et que l'enjeu politique qu'elle représente a également trouvé écho auprès des acteurs sociaux.

Encore convient-il de caractériser les transformations du monde économique auxquelles ces mots renvoient, afin de vérifier d'une part leur réalité et, d'autre part, la nature du lien qu'ils entretiennent avec l'employabilité.

De ce point de vue, il nous semble que les constats suivants sont essentiels:

L'environnement des entreprises se caractérise par une instabilité croissante: Certes, l'activité des entreprises s'est toujours inscrite dans un contexte macro et micro-économique instable. Mais cette instabilité était « accidentelle » ou du moins ressentie comme telle. Elle était liée à l'obsolescence d'un produit, à la baisse brutale d'un marché, etc...

Or, nous dressons le constat que cette instabilité a désormais acquis un caractère « structurel », qui se traduit pour les entreprises par un impératif de réorganisation permanente accompagnée d'une visibilité stratégique réduite dans le temps.

Cela est lié à la dérégulation des marchés et des économies (qui ont supprimé progressivement les correctifs que les pouvoirs publics ou les acteurs eux-mêmes avaient instaurés). Cela est également lié au raccourcissement des cycles économiques, au renforcement de la concurrence internationale et à sa généralisation. Mais cela tient aussi aux comportements des entreprises elles-mêmes, qui sous la pression de la concurrence et des marchés financiers, n'ont pas hésité à mettre en œuvre de façon parfois brutale des stratégies de recentrage sur leurs métiers de base, de croissance externe (fusions/acquisitions) ainsi que de réduction de coûts, autant de méthodes qui ont des effets drastiques sur leurs salariés et sur la gestion des compétences qu'elles détiennent.

Le rythme d'évolution des techniques s'est accru: Il est évident que la mutation profonde des technologies amorcée depuis la fin des années 1970 a bouleversé les conditions d'activité des entreprises. Cela a créé de nouveaux besoins en compétences chez les employés, que la qualification du poste ne prévoyait pas à l'origine. Or, si cette évolution a chronologiquement concerné exclusivement les entreprises des secteurs de pointe (informatique, ...), elle s'est progressivement étendue à l'ensemble du système productif: automatisation, robotisation, informatisation sont désormais les maîtres mots de la plupart des usines. Outre les effets dévastateurs sur l'emploi, cette

évolution rend les compétences techniques plus rapidement obsolètes. Elle impose une adaptation fréquente de ces compétences, sur le lieu de travail même, à des outils nécessitant moins d'habileté manuelle et davantage d'aptitude au suivi. La capacité à apprendre, indépendamment des compétences initialement détenues, devient de ce fait un enjeu véritable pour l'entreprise ainsi que pour chacun de ses salariés.

La structure de marché des biens et services s'est modifiée: Si le sujet fait encore débat parmi les spécialistes en sciences économiques, on peut néanmoins considérer que jusqu'à une période assez récente, la demande se caractérisait par une relative inélasticité de l'offre. Dit autrement, la pression subie par les entreprises était modérée, ces dernières conservant une réelle autonomie dans la fixation des caractéristiques essentielles de leur offre. Elles sont désormais confrontées à des exigences croissantes de la part de leurs clients qui font appel plus facilement que par le passé à la concurrence. De fait, les entreprises sont condamnées à la recherche permanente de diversité, de qualité, ainsi qu'au développement de services annexes. On peut donc estimer que nous sommes passés d'un temps de «production standardisée» à la multiplicité des «standards de production». Cela conduit les entreprises à réfléchir en amont à la segmentation de leur offre et à analyser de façon plus fine les besoins de leurs clients. Cela les contraint également à travailler en aval sur la multiplication des configurations de production tout en maîtrisant leur masse salariale et les embauches. Aussi, la capacité d'adaptation de cette masse salariale et son temps de réaction deviennent des données clés.

Naturellement, ce contexte économique n'est pas indépendant d'un contexte social, qu'il engendre et subi dans une relation dialectique irrépressible.

1.1.2. L'employabilité est une réponse anticipée aux transformations annoncées des marchés du travail

A cet égard, trois dynamiques à l'œuvre en France ne peuvent être ignorées car elles ont un effet direct sur l'émergence du débat autour de l'employabilité dans la sphère économique :

L'existence de tensions croissantes et diversifiées selon les secteurs en lien éventuel avec l'augmentation des départs à la retraite. A en croire les prévisions du commissariat général au plan, les métiers de l'enseignement et de la fonction publique de la santé, des banques et assurances, des professions juridiques connaîtront des besoins de recrutement importants. Les métiers des études et recherche, de l'informatique, des services aux particuliers connaîtront pour leur part des tensions plus fortes compte tenu de leur dynamique propre de développement. Enfin, les métiers de l'hôtellerie restauration, de l'alimentation, du bâtiment et des travaux publics enregistrent des départs à la retraite équilibrés par les recrutements. Plus globalement, c'est bien une tension généralisée sur le marché de l'emploi qui nous est promise, même si son degré varie en fonction des métiers et des

territoires considérés. Si cette tension est actuellement peu perceptible, elle semble anticipée par les salariés, qui appellent de leurs vœux un marché du travail plus étoffé. Mais les entreprises semblent encore réticentes à anticiper les conséquences de ces tensions, alors qu'il ne fait aucun doute que certaines connaîtront des phénomènes de pénurie sur certaines activités ou certains profils.

Une diffusion généralisée des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui modifie d'ores et déjà le contenu des postes de travail et plus généralement les organisations. On peut faire le pari que ce phénomène s'amplifiera et générera l'apparition de nouveaux métiers. Ceux-ci naissent le plus souvent de l'hybridation des compétences dites «traditionnelles» associées à des compétences nouvelles liées aux TIC.

L'élargissement des compétences requises met l'accent sur la polyvalence des postes de travail nécessitant de maîtriser, outre des compétences techniques, des compétences organisationnelles et des compétences de marché. Un des enjeux de l'avenir sera de redéfinir les modalités de leur reconnaissance quel que soit leur mode d'acquisition: formation initiale ou formation tout au long de la vie, formation informelle ou "sur le tas", expérience professionnelle, expérience sociale...

Confrontées à ces différentes variables, les entreprises doivent nécessairement faire évoluer leur organisation.

1.1.3. L'employabilité est un axe structurant des modèles contemporains d'organisation

La plupart des phénomènes identifiés précédemment sont des mouvements de fond qui s'inscrivent dans le temps.

Les entreprises ont naturellement subi et répondu à ces changements progressifs, en adaptant leurs organisations. Mais de ce point de vue encore, il semble que l'employabilité ait acquis ses lettres de noblesse.

Initialement, l'organisation de travail fordiste reposait sur une logique de poste fondée sur la dissociation entre les fonctions de conception de celles de production. Une telle organisation scientifique du travail ne pouvait plus convenir aux entreprises modernes.

Au début des années 1970 des modes d'organisation du travail intégrant les compétences des salariés se généralisent. Apparaissent alors des méthodes dites de gestion prévisionnelle du personnel, première ébauche de ce qui devient par la suite la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). Très inspirées par la planification stratégique, ces démarches s'efforcent de réduire l'écart entre les besoins et les ressources en personnel. Mais dans bien des cas, l'approche retenue est alors purement quantitative. Pourtant, rares sont les programmes de GPEC qui s'appuient sur une réflexion relative au contenu de l'emploi ou à son enrichissement.

A la fin des années 1970, dans un contexte de mutations industrielles créant des déséquilibres quantitatifs et qualitatifs des ressources humaines, la GPEC se voit assigner de nouveaux objectifs. Elle doit permettre de gérer les sureffectifs en anticipation des mutations technologiques et organisationnelles, en planifiant les reconversions et l'acquisition des compétences nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Ces actions sont encouragées par les pouvoirs publics, la délégation à l'emploi du Ministère du Travail évoquant dès 1991 la GPEC comme « *un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel* ».

Mais au final, les résultats de la GPEC ont été décevants (le nombre d'entreprises mettant en œuvre des démarches de GPEC n'a jamais excédé 10%⁷). Il est difficile d'en déterminer les causes. Ces démarches étaient probablement trop guidées par la planification. Leurs promoteurs ont cru pouvoir s'appuyer sur des prévisions fiables en matière d'évolution des marchés. Or, dès les années 1980, et plus encore aujourd'hui, l'instabilité chronique des marchés a rendu les prévisions à trois ou cinq ans quasi-irréalistes.

Plusieurs auteurs ont ainsi mis en évidence que l'une des erreurs de nombreux programmes de GPEC fut de concevoir les mutations industrielles comme des changements radicaux en matière d'emploi. L'expérience fait apparaître que ces mutations étaient en fait des évolutions progressives et que les compétences requises pour un poste n'étaient pas toutes rendues obsolètes par un changement technologique.

En conséquence, les grandes entreprises se sont lancées dans des descriptions détaillées des emplois sous la forme de répertoires de métiers qu'elles n'ont pas su maintenir et utiliser dans la durée compte tenu de l'ambition et de la complexité de ces outils.

Enfin, il faut noter que les entreprises ayant pratiqué la GPEC n'ont pas pour autant renoncé aux licenciements. Au contraire, elles se sont appuyées sur la GPEC pour justifier des licenciements en période de restructuration.

Par la suite, ces entreprises se sont plutôt concentrées sur le développement des compétences de leurs salariés et non plus sur leurs perspectives en matière d'évolutions d'emplois et de métiers.

En un mot, prenant conscience de l'instabilité grandissante de leur environnement, elles sont passées de la «gestion prévisionnelle des emplois et des compétences» à la «gestion des compétences» voire à des modes de gestion «par» les compétences.

L'intérêt de cette nouvelle approche est qu'elle s'appuie sur la compétence prenant sens au sein de plusieurs situations de travail et permettant de passer d'une logique métier à une logique d'emploi.

⁷ « Gérer par les compétences » Etude Entreprise & Personnel, B. GALAMBEAU, P. GILBERT, Mars 1999

De plus, cette approche facilite la gestion des carrières en dépassant les cloisonnements fonctionnels car elle favorise les mouvements transversaux à l'intérieur de l'entreprise. En s'affranchissant de la logique des métiers, l'approche par les compétences permet aussi d'identifier plus rapidement les proximités entre les emplois et, par exemple, de constituer rapidement des équipes capables de mener à bien une tâche nouvelle alors même que chacun des membres de cette équipe était affecté à des tâches sans rapport avec celles qu'on leur confie.

L'axe organisationnel dominant de l'entreprise n'est plus le contrôle du salarié (via le poste de travail) mais son autonomie. Si l'on peut s'en réjouir, il ne faut pas oublier que cette plus grande « confiance » qui lui est accordée par sa hiérarchie s'accompagne d'une exigence accrue en matière de résultats. Mais surtout, ce type d'organisation a deux conséquences directes, l'une sur les salariés, l'autre sur l'organisation elle-même.

Concernant les salariés, il faut noter que ce système se révèle plus sélectif, élitiste et exigeant. En effet, ils doivent être capables, au-delà de leurs connaissances, d'imaginer de nouvelles combinaisons dans la mobilisation de savoir ou de savoir-faire, puisqu'ils devront faire face à des situations sans cesse plus complexes ou imprévues. De fait, ces formes d'organisation génèrent une sorte de dualisme au sein même de leur corps social. Les salariés capables de s'adapter bénéficient à ce titre du soutien de l'entreprise alors que les autres, usés par les trop fréquents changements ou naturellement moins capables de flexibilité, sont progressivement délaissés. De plus, on observe tendanciellement que la part des salariés jugés aptes tend à se réduire car les attentes de l'entreprise ne cessent d'augmenter⁸.

L'entreprise ne peut se satisfaire de ce dualisme, puisqu'il est source de démotivation pour les salariés appartenant à la seconde catégorie. Si elle ne peut pas se contenter d'administrer la présence et le travail de ces derniers, elle ne saurait non plus leur laisser la totale responsabilité dans l'acquisition et le maintien voire le développement dans leur capacité d'adaptation. De fait, et sans forcément invoquer la contrainte juridique, ni sa responsabilité sociétale, elle est condamnée à gérer l'écart obligé entre les rythmes de changement des marchés, de la concurrence, de la technologie et le rythme d'apprentissage des personnes. Elle se doit de maintenir les capacités de chaque individu à suivre l'évolution des métiers dans le cadre du développement de ses compétences. Pour y parvenir, elle n'a d'autres choix que de s'appuyer sur des modes de gestion des hommes et de leur « capital compétences », sur leur matérialisation au travers de différents moyens comme les entretiens individuels et les processus d'évaluation, la formation, la mobilité fonctionnelle et géographique, les bilans de compétences... En résumé, Il lui *« appartient de la [la compétence] repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »*⁹.

⁸ Ce phénomène des « happy few » a fait l'objet d'une abondante littérature. On se reportera par exemple à l'ouvrage « L'homme nomade » de J. Attali pour une vision analytique de ce type de population et des exigences sans cesse croissante auxquelles elle doit arriver à faire face.

⁹ Extrait de la définition de la compétence du MEDEF, DEAUVILLE 1998

Toutefois, pour faciliter l'émergence de la logique compétence, l'entreprise doit définir son organisation comme une diversité des situations de travail et proposer des modes d'organisation du travail favorisant des espaces de liberté (groupes d'expression, conseils d'atelier, groupes qualité...). Ainsi, « *Les situations de travail ne sont plus considérées comme des contraintes mais comme des opportunités de professionnalisation* »¹⁰.

Voilà comment, à notre sens doit s'inscrire l'organisation¹¹ dans le développement des compétences et par conséquent du développement de l'employabilité des salariés.

En bref...

L'environnement des entreprises se caractérise désormais par une instabilité croissante. Cet état de fait se double d'un rythme d'évolution des techniques qui ne cesse de s'accroître et d'une structure des marchés de biens et de services qui est devenue plus complexe. La flexibilité de son organisation et sa capacité à réagir à ces changements constituent des facteurs clés de succès. Par ailleurs, des tensions sont appelées à se développer sur les marchés du travail, tandis que la généralisation des TIC et l'élargissement des compétences requises demeurent des tendances de fond. Ainsi, les entreprises sont plutôt incitées à travailler sur les compétences des collaborateurs déjà présents plutôt que d'opter durablement par l'appel au marché du travail. Elles sont de fait conduites à imaginer des modes d'organisations dans lesquels le développement de l'employabilité des salariés est non seulement encouragée mais soutenue.

1.2. Un enjeu politique

Dépassant les frontières du monde économique, l'employabilité ainsi induite par les évolutions du marché du travail, a progressivement gagné la sphère politique. Mais il serait faux de réduire cette situation au seul cadre national. L'enjeu de l'employabilité est politiquement aussi crucial en France qu'en Europe. Car la survie de nos économies en dépend compte tenu du peu de leviers de compétitivité directs (comme par exemple diminuer fortement le coût de la main d'œuvre). Mais au-delà de l'Europe et des nombreuses initiatives prises par cette dernière, il est utile de souligner que l'employabilité est également un enjeu partagé au niveau mondial.

¹⁰ G. LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2003

¹¹ La dimension apportée par l'organisation dans ce qu'elle a de facilitant pour le développement de l'employabilité est de nouveau abordée dans le cadre de notre étude au chapitre III L'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprise.

1.2.1. L'employabilité est un enjeu partagé au niveau mondial

A s'en remettre à l'OIT, « *l'objectif ultime de l'économie doit être de garantir à chacun, femme ou homme, un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité* ».

Si chacun ne peut être que d'accord avec cet objectif, la notion d'employabilité y semble pour l'essentiel étrangère.

Pour parvenir à ces résultats, l'OIT considère qu'il faut atteindre quatre objectifs stratégiques qui sont essentiels au progrès social. L'un de ces objectifs porte sur la création d'emplois, ce qui exige des investissements plus importants et bien ciblés dans la mise en valeur des ressources humaines et dans tous les types de formation afin de promouvoir l'employabilité, la compétitivité, la croissance et l'intégration sociale¹².

Plus symbolique encore, la question de l'employabilité se retrouve dans la notion de « *travail décent* », concept clé dans le schéma de pensée de l'OIT. Ainsi, l'OIT tient le raisonnement suivant: « *Les particuliers profitent des mesures prises en faveur de l'éducation et de la formation pour autant qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une politique économique et sociale appropriée. L'éducation et la formation, en améliorant leur employabilité, les aident à accéder à un travail décent et à échapper à la pauvreté et à la marginalisation. Elles leur permettent d'accroître leur productivité, d'obtenir un meilleur salaire, d'avoir une plus grande mobilité sur le marché du travail, et élargissent leurs perspectives de carrière.*»

Certes, la définition que retient l'OIT de l'employabilité est assez large. Il s'agit de « *l'ensemble des compétences, connaissances, qualifications qui renforcent les aptitudes à trouver, conserver un emploi, progresser au niveau professionnel, s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail dans les différentes périodes de leur vie* ».

Mais il n'en demeure pas moins que ce concept a acquis une place centrale au sein de cette institution en charge des questions sociales à l'échelle du monde. A telle enseigne que l'OIT recommande à ses mandants « *de faciliter l'acquisition continue du savoir, d'améliorer l'employabilité des travailleurs du monde entier et de promouvoir le concept du travail décent* ».

L'OIT n'est pas la seule organisation internationale à effectivement valorisé l'employabilité puisque l'essentiel de ces institutions considèrent l'employabilité comme une clé de performance des individus, des économies et des sociétés¹³.

¹² Pour mémoire, on notera que les autres objectifs sont : « le respect des droits fondamentaux au travail; l'amélioration de la protection sociale; le renforcement du dialogue social ».

¹³ Pour ne citer que l'OCDE, notons simplement que celle-ci considère que les missions de tout système éducatif sont de : « faire de l'individu un bon citoyen, favoriser son épanouissement personnel, stimuler sa curiosité intellectuelle et son indépendance d'esprit, le rendre conscient de ses droits dans la société et de ses devoirs envers elle, **assurer son employabilité** ».

1.2.2. L'employabilité est un enjeu au cœur des politiques européennes

Par suite du vieillissement de la population active de l'Union et de l'accélération des progrès technologiques, l'Europe est confrontée à un déficit de plus en plus grand en qualification. Les économies européennes doivent conserver leur compétitivité alors que le nombre de jeunes disposant de qualifications modernes est proportionnellement en baisse¹⁴ (*du moins au regard des évolutions démographiques des populations actives à l'échelle européenne*), et qu'une grande partie des travailleurs plus âgés a été formée à des technologies devenues obsolètes ou pour occuper des emplois devenus superflus.

Les emplois peu qualifiés étant remplacés par des emplois exigeant de nouvelles qualifications, à la fois plus vastes et plus précises, de plus en plus de chômeurs n'ont tout bonnement aucune chance de trouver un emploi correspondant à leurs qualifications précédentes.

C'est pourquoi les acteurs européens considèrent que l'apprentissage, la formation et l'actualisation des qualifications et des compétences doivent devenir un processus continu sur toute la vie. C'est le sens des conclusions du sommet au Luxembourg sur l'emploi en novembre 1997, et des objectifs concrets sur la promotion de l'employabilité de la main d'œuvre que se sont donnés les Etats membres.

L'employabilité dont il est ici question est toutefois très largement entendue: Dans la rédaction d'un des papiers préparatoires du sommet de l'emploi au Luxembourg en novembre 1997, la commission des communautés européennes a défini l'employabilité comme étant « *l'aptitude pour une personne d'occuper un emploi* ». Et dans son discours introductif au séminaire UNEDIC d'avril 1998, Gabrielle CLOTUCHE, directeur de la "Politique et Action sociale" à la Commission européenne, a défini le mot employabilité par « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un* »¹⁵.

Malgré ces acceptions larges, il n'en reste pas moins que les 15 états membres se sont fixés des objectifs communs relevant de l'employabilité à travers une stratégie coordonnée pour l'emploi. « *L'employabilité apparaît à la fois comme un instrument de transformation de l'emploi et comme un élément du futur modèle social européen* »¹⁶ en renvoyant d'une part à la performance économique et sociale et d'autre part au modèle de société recherché.

¹⁴ Relevé des conclusions d'analyse sur l'évolution des populations européennes – Eurostat – janvier 2002 (document et analyse complets disponibles sur le site eurostat.eu.int).

¹⁵ Etudes 1998, G. Brunhes sur www.brunhes.com/EtudLigne/Etudes/SeminaireUNEDIC/SeminaireUNEDIC.htm

¹⁶ N. KERSCHEN chercheur CNRS, Professeur à l'université Paris X, « La construction d'un modèle social Européen fondé sur l'employabilité »

Fait marquant, au sommet de l'emploi au Luxembourg, le conseil européen a affirmé la priorité donnée à l'employabilité, en plaçant celle-ci, jusqu'alors en deuxième position des 4 axes¹⁷ retenus en faveur de l'emploi, au premier rang des priorités.

Quelques années plus tard¹⁸, dans la continuité des objectifs cités précédemment, le sommet de Lisbonne met l'accent sur le nécessaire accroissement de la mobilité sur le marché du travail aussi bien entre les emplois que les états membres, compte tenu des faibles niveaux de mobilité professionnelle (c'est-à-dire les mouvements de travailleurs entre les emplois ou les secteurs dans ou entre les États membres) et de rotation de la main-d'œuvre.

La commission européenne considère que tous les citoyens doivent avoir un niveau d'éducation initial décent ainsi que la possibilité d'actualiser leurs connaissances et d'en acquérir de nouvelles tout au long de leur vie professionnelle et au-delà. Et de son point de vue, le gouvernement, les autorités publiques, les employeurs, les partenaires sociaux et les citoyens doivent se partager la responsabilité à cet égard. L'avènement de l'économie de la connaissance doit en effet résulter des efforts conjoints de chaque acteur. Cette « économie de la connaissance » pré suppose une main d'œuvre disposant des compétences requises et des travailleurs capables d'assimiler et d'acquérir de nouvelles connaissances tout au long de leur vie professionnelle.

1.2.3. L'employabilité est une préoccupation nationale

Il semble utile de revenir sur le contexte politique français, tant l'enjeu que représente l'employabilité est partagé par les différents partis politiques. Ce thème fut partagé en son temps par l'ancien Premier Ministre et est repris par l'actuel gouvernement¹⁹. On ne peut donc y voir la main mise d'un courant politique particulier. Il s'agit effectivement d'un enjeu considéré à la fois comme européen, national mais aussi comme suffisamment important pour qu'un consensus trans-politique se constitue à son endroit.

Par ailleurs, l'accord du 20 septembre 2003 intitulé "accord relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle" reconfigure le droit de la formation professionnelle en France et affirme de ce fait avec vigueur l'employabilité comme un enjeu de société. Cet accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales considérées comme représentatives au niveau national, malgré leurs différences de conceptions quant à la place du travail et au rôle des salariés dans la

¹⁷ Les 4 axes : Améliorer la capacité d'insertion professionnelle, développer l'esprit d'entreprise, encourager la capacité d'adaptation des entreprises et de leurs travailleurs, renforcer les politiques d'égalité des chances.

¹⁸ Soit dans le cadre du processus de Lisbonne finalisé et validé au cours de l'année 2000 par les Etats-membres.

¹⁹ Le 14 juillet 2002, J. Chirac avait déclaré : " chaque travailleur doit bénéficier d'un crédit de formation, se voir affecter une capacité de formation, qui, tout au long de la vie, lui permette de s'adapter "

société. Repris par le législateur, cet objectif d'employabilité apparaît clairement la lecture du nouvel article L. 900-1 du Code du travail : « La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale ».

En bref...

Le concept d'employabilité, largement entendu, occupe une place centrale dans les visions développées par les institutions internationales, et principalement comme finalité devant guider les politiques nationales. Au niveau européen, cette place centrale a été consacrée lors du sommet à Lisbonne. Face aux impacts des défis économiques, démographiques et technologiques qui pèsent sur l'Europe, le développement de l'employabilité des salariés est un objectif prioritaire, au même titre que la libre circulation des travailleurs au sein de l'Union Européenne. Elle représente l'un des enjeux essentiels de la société de la connaissance et de la stratégie retenue pour y parvenir. Au niveau national, ce thème de l'employabilité fait également partie des préoccupations majeures, toutes tendances politiques confondues. Il est donc réducteur de ne voir dans l'actualité de ce concept qu'un phénomène ponctuel ou hexagonal; l'employabilité est bel et bien un enjeu commun et poursuivi sur le plan mondial.

1.3. Un enjeu social

Si le concept d'employabilité intéresse avant tout la sphère économique et a été promu par celle-ci en réaction à ses propres mutations, reste qu'elle concerne avant tout les acteurs eux-mêmes. De ce point de vue, l'action politique ne peut que créer un cadre plus ou moins favorable au développement de l'employabilité, mais ne peut y contraindre les salariés. Or ces salariés sont eux-mêmes très sensibles au développement de ce concept et à ses conséquences sur l'avenir de leurs relations de travail. Cela se vérifie au niveau collectif, car les organisations syndicales agissent sur le champ de la formation professionnelle, qui est l'un des leviers majeurs de développement de l'employabilité²⁰.

Au niveau individuel, les salariés eux-mêmes semblent de plus en plus concernés par la mesure de leur propre employabilité et son maintien (voire de son développement) à hauteur des exigences sans cesse en évolution sur le marché du travail.

²⁰ Au-delà de l'action et des accords effectivement conclus, force est de reconnaître que le thème de l'employabilité a progressivement gagné ce statut si rare d'objet de consensus auprès de l'ensemble des partenaires sociaux. Cela se vérifie également à l'examen des négociations relatives au projet d'accord sur les « licenciements économiques » : l'employabilité et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences fut l'un des rares champs de consensus lors des discussions entre partenaires sociaux.

1.3.1. L'employabilité est un objet d'action pour les partenaires sociaux

La dimension d'enjeu social que semble acquérir l'employabilité se vérifie particulièrement lorsqu'on examine la récente réforme de la formation professionnelle qui n'est que la reprise de l'accord national interprofessionnel, du moins dans l'essentiel de ses dispositions.

Auparavant, le cadre normatif de la formation professionnelle datait du 16 juillet 1971 (« Loir Delors »). Elle fixait une obligation de dépenses à la charge de l'employeur, lequel disposait d'un pouvoir unilatéral de détermination du plan de formation. Adoptée dans un contexte de retard de qualification et de stabilité de l'emploi, elle visait autant un objectif économique (accroître la productivité du travail) qu'un objectif de promotion sociale.

Or, c'est un véritable changement de paradigme que caractérise la loi du 4 mai 2004. Il serait faux de n'y voir qu'un acte politique car cette loi renvoie à l'accord national interprofessionnel signé par l'ensemble des partenaires sociaux. Certes, recherché depuis quelques trois ans dans le cadre de la re-fondation sociale, cet accord interprofessionnel de septembre 2003 s'est fait longuement attendre. Mais il reste remarquable par l'unanimité syndicale qui a présidé à sa signature, symbole fort de l'acceptation des enjeux évoqués ci-dessus par les acteurs syndicaux qui y étaient jusqu'alors réticents.

Sans revenir trop en arrière sur les antécédents de cette loi, antécédents français et très largement européens, il nous semble utile de souligner les avancées symboliques de ce texte. En effet, elles démontrent une réelle prise de conscience partagée de ce que les enjeux de la formation professionnelle ont changé d'importance. Jadis tourné vers l'épanouissement du salarié dans une démarche de progrès humain, elle a désormais pour tâche d'aider le salarié à conserver son emploi et favoriser le développement de sa vie professionnelle. Elle est également partagée dans les efforts qu'elle nécessite, que cet investissement se réalise en temps ou en argent. Elle est enfin placée au cœur des processus managériaux, obligeant l'entreprise à repenser effectivement la place de la formation en son sein d'un point de vue global.

Une troisième voie, entre les actes unilatéraux

Dans le régime de la loi de 1971, la formation était essentiellement de l'ordre des décisions individuelles. C'était par une décision individuelle que l'employeur fixait, dans le plan de formation, ses choix en la matière. Certes, ce plan devait être soumis au comité d'entreprise (*lequel possède une commission formation qui contribue à son élaboration dans la majorité des cas*) mais celui-ci n'a pas le pouvoir de refuser les choix de l'employeur. De fait, le plan de formation apparaissait bel et bien comme l'expression du pouvoir de direction, pouvoir que seul détient et met en œuvre l'employeur. A l'inverse, le salarié pouvait également agir de manière, là encore, unilatérale. Il pouvait en effet faire une demande de congé individuel de formation (Cif) sans en avertir son employeur et ce dernier, en

cas d'acceptation de la demande par le Fongecif, ne pouvait s'opposer au départ en formation du salarié mais, au mieux, en différer le départ.

Le droit individuel à la formation (DIF), en ce qu'il repose sur l'initiative du salarié, mais également en ce qu'il suppose un accord entre lui et l'employeur sur l'objet de la formation, constitue de ce point de vue une vraie révolution. Désormais, entre les deux actes unilatéraux (qui demeurent), il existe une troisième voie supposant un contrat (*le texte de loi emploie le terme « accord formalisé »*) entre l'employeur et le salarié. Symboliquement, on peut considérer que le changement de paradigme illustré par ce texte se matérialise ici. D'une part, la formation n'est plus l'objet exclusif de l'employeur, et le salarié a à jouer un rôle actif. D'autre part, la formation n'est plus considérée comme devant tendre à l'évolution globale de l'individu, à l'élévation de son niveau culturel et autres visées humanistes qui irriguaient le texte de 1971. La formation se conçoit désormais « tout au long de la vie » et non comme une « éducation permanente » de la vie. Elle est de ce fait en lien direct avec les intérêts plus ou moins à long terme de l'entreprise, qui dispose d'un droit fort de refus des demandes du salarié en la matière²¹. Ainsi, la formation doit satisfaire aussi bien les attentes du salarié que celles de son employeur. Il y a là une obligation de consensus qui, si elle responsabilise le salarié, replace également l'acte de formation dans une finalité validée par l'entreprise.

Un droit individuel à la formation

Le DIF est à l'évidence la novation majeure de la loi Fillon du 4 mai 2004. Techniquement, le DIF se présente comme un crédit capitalisable de temps de formation d'au minimum 20 h par an par salarié, crédit cumulable 6 ans, soit 120 heures au maximum... A ce droit, dont les modalités précises de mise en œuvre devront être précisées par les branches professionnelles et dans les entreprises, s'ajoutent d'autres avantages, telle la prise en charge par l'entreprise des coûts pédagogiques relatifs à l'action formation.

Mais il est important de noter que le DIF doit être utilisé, par principe, pour des actions se déroulant hors temps de travail. Ce n'est qu'à raison d'un accord collectif (branche ou entreprise) qu'il peut en être autrement, les seules volontés du salarié et de l'employeur ne pouvant y suffire. Certes, dans ce cas, le DIF donne droit au versement d'une allocation de formation (correspondant à 50% du salaire net) non imputable sur la masse salariale. Mais l'essentiel n'est pas ce demi-salaire perçu. Il est plutôt de souligner que la formation à l'initiative du salarié suppose de sa part un « investissement en temps ». Il eut été difficile de demander au salarié un investissement d'une autre nature, mais il importe de rappeler qu'antérieurement, le départ en formation du salarié ne lui coûtait rien, ni en temps ni en argent. C'est donc bien une mise à la charge partielle du salarié de « l'effort formation » que ce texte opère. Il s'agit là encore, du fait du caractère général de cette nouveauté, d'une petite révolution.

²¹ Rappelons pour mémoire que ce droit au refus peut être exercé pendant deux ans par l'employeur face à une demande d'utilisation du DIF par un salarié, et que ce refus n'a pas - légalement et sauf accord de branche ou d'entreprise en disposant autrement - à être motivé... ce qui est tout à fait exceptionnel en droit français, et encore plus si l'on songe qu'il s'agit d'un droit individuel à la formation appartenant au salarié.

Des cadres juridiques différents selon les finalités des actions de formation

C'est désormais une typologie en trois parties qui permettra de naviguer dans l'hétérogénéité des actions de formation possibles. La loi Fillon impose en effet de distinguer les actions d'adaptation au poste de travail, celles visant au maintien et à l'évolution dans l'emploi et celles visant enfin au développement des compétences du salarié. Certes, cette typologie ne se révèle pas d'un maniement aisé mais elle a pour mérite d'identifier le degré de responsabilité des acteurs selon la finalité des actions mises en œuvre. L'adaptation au poste est du ressort exclusif de l'employeur. A l'inverse, les actions visant au développement des compétences intéressent plus le salarié, qui peut y prendre une part active en acceptant qu'un volume maximal de 80h par an se déroule hors de son temps de travail. Entre les deux se trouvent les actions qui visent au maintien et à l'évolution dans l'emploi. Ces actions participent de l'intérêt bien compris de chacun des deux acteurs. Pour l'employeur d'une part, c'est l'assurance d'avoir un salarié effectivement capable d'assumer l'évolution prévisible de son emploi ou de ses responsabilités, en lissant sur une période donnée de temps, l'effort de formation nécessaire sans que cela ne pénalise de manière excessive le temps effectivement productif (*dans la limite de 50 heures par an, ces actions peuvent se dérouler en dehors du temps de travail*). Pour le salarié, c'est une garantie supplémentaire d'être à même de conserver son emploi malgré les transformations subies par ce dernier. Mais cette vision pragmatique ne doit pas masquer l'effort à accomplir par le salarié dans ce cadre (*le fait de prendre 50 heures par an sur son temps personnel*) se justifie pour des raisons «professionnelles».

L'approche globale de la formation du salarié tout au long de sa vie professionnelle

Par plusieurs aspects, cette réforme de la formation professionnelle témoigne d'une approche nouvelle et plus globale de la formation et de l'employabilité du salarié. Plusieurs dispositifs, introduits ou relancés par la loi du 4 mai 2004, militent en ce sens. C'est le cas notamment des périodes de professionnalisation destinées principalement aux salariés dont la stabilité dans l'emploi pourrait être menacée (salariés ayant une certaine ancienneté, revenant d'un congé maternité ou d'un congé parental, etc...). Les périodes de professionnalisation doivent les aider à conserver leur emploi en actualisant ou développant leurs compétences.

L'idée du passeport formation participe également de cette approche plus « globale » de la formation du salarié tout au long de sa vie professionnelle. Ce dispositif permettrait au salarié de disposer, quelle que soit l'entreprise qui l'emploie, d'un document recensant l'ensemble de ses diplômes, qualifications, compétences et expériences. La mise en pratique de ce souhait continue de poser quelques difficultés concrètes. Mais cette idée témoigne à l'évidence d'une approche plus globale de la formation du salarié, prenant en compte non seulement sa formation initiale mais aussi toutes les étapes « formatrices » de sa vie professionnelle. A cet égard, on peut considérer que le passeport formation n'est ni plus ni moins que le document recensant les composantes effectives de l'employabilité d'un salarié.

1.3.2. L'employabilité s'affirme de plus en plus comme un enjeu individuel

Du côté des salariés, on peut considérer que plusieurs phénomènes convergent pour favoriser leur responsabilisation dans le développement de leurs compétences et donc de leur employabilité :

- Les niveaux de formation générale augmentant, se trouvent au bas de l'échelle sociale des individus mieux formés, plus efficaces souhaitant évoluer et «*être reconnus comme détenteur d'une capacité intelligente et dotée de sens sur la construction de leur travail et sur la finalité de l'entreprise*»²². Le passage progressif d'un système collectif qui gère les qualifications (grille de salaire en fonction des diplômes, évaluation de la performance sur le poste) à la gestion de la personne et de ses qualités individuelles répond aux attentes des salariés. En cela, la compétence est identitaire si elle redéfinit ce qui fait sens pour lui, ce qui caractérise son employabilité et donc ce qui l'intéresse et ce qui le fait avancer.
- Les salariés échaudés par les licenciements, le leur ou ceux de proches, deviennent de plus en plus attentifs à leur employabilité et au développement de celle-ci. Dans un contexte de risque de perte d'emploi «*celui qui pourra mettre en avant un ensemble de compétences validées et une capacité prouvée à entrer dans des processus d'apprentissage disposera d'un avantage appréciable sur le marché du travail. Il sera en mesure d'argumenter sur son employabilité*»²³.
- Les valeurs communes, repères collectivistes, nécessaires pour organiser et construire le fonctionnement de notre société volent en éclat. Les salariés développent une forme de relation au travail de plus en plus individualiste et sont en attente de reconnaissance personnelle.

En bref...

L'employabilité est un enjeu avant tout économique et qui, de fait, a entraîné une prise en compte politique. Mais la question de l'employabilité est également centrale au sein du corps social lui-même, où la question de sa nécessité et de son développement fait l'objet d'un fort consensus. Consensus auprès des partenaires sociaux, qui agissent et négocient des conditions favorables à l'évaluation de l'employabilité des salariés, à son maintien et à son développement, tant au niveau collectif qu'au niveau individuel. Consensus également au sein des individus salariés, qui considèrent effectivement que le maintien et le développement de leur employabilité est l'enjeu clé pour leur éviter le risque du chômage ou de l'exclusion.

²² P. ZARIFIAN, Objectif compétences. Pour une nouvelle logique, Editions liaisons, 1999

²³ G. LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2003

II^{ème} Partie

L'EMPLOYABILITE, UN CONCEPT « COMPLEXE »

II. L'EMPLOYABILITE UN CONCEPT COMPLEXE

2.1. L'historique

Le concept d'employabilité est né au début du XIX^{ème} siècle en Grande Bretagne et est utilisé pour désigner les pauvres qui pouvaient prétendre s'insérer dans la société industrielle en opposition avec ceux qui relevaient uniquement de la charité. Cette segmentation entre aptes et indigents correspond aux premières politiques publiques d'aides à l'emploi. Elle permet de circonscrire la masse des premiers et de les distinguer des seconds.

Vers 1930 le concept «*Employability* »²⁴ réapparaît aux Etats-Unis. Il désigne les « aptitudes d'un individu à occuper un emploi ».

Dix ans plus tard, Nixon (*l'économiste*) la définit comme « *la qualité d'être utilisable pour un emploi* » ce qui permet de souligner la dimension dynamique de l'employabilité (celle-ci est variable en fonction du contexte).

Le terme est réutilisé aux Etats-Unis vers 1950-1960 dans le cadre de diagnostics médicaux portant sur la motricité, l'acuité visuelle et auditive, la régularité cardiaque. A cette époque, les batteries de tests utilisées doivent permettre d'apprécier la distance à l'emploi de travailleurs défavorisés, à quelles conditions une personne peut exercer un métier donné. Cette démarche est de l'ordre de la « *prédiction* »²⁵ et se focalise sur les aptitudes productives.

Après une perte d'intérêt pour le concept, celui-ci est ré-introduit dans le continent Nord Américain, vers 1970 dans la politique de lutte contre le chômage par la mise en œuvre d'un programme de recherche expérimentale.

A cette date, deux éléments clés témoignent d'une évolution de la notion. D'une part, l'employabilité ne peut pas être utilement abordée de manière ponctuelle dans la vie d'un individu. Elle se construit tout au long de la vie du travailleur, y compris en dehors de la sphère professionnelle (notion de *life cycle employability*). D'autre part, elle doit permettre de résoudre les problèmes d'emploi en développant les « *employability skills* ». Derrière cette expression, l'employabilité désigne l'attractivité d'un individu aux yeux des employeurs et met l'accent sur les aptitudes et les comportements individuels qui sont susceptibles d'être appris. Elle est mesurée à partir de tests portant à la fois sur les aptitudes et sur « *l'intégrabilité professionnelle* »²⁶. En fonction des résultats obtenus, des formations sont proposées afin de combler les écarts entre la situation de l'individu et l'attendu «*pour tel métier*».

²⁴ «*Employability* » signifie «aptitude à l'emploi ».

²⁵ B. GAZIER, L'employabilité : Brève radiographie d'un concept en mutation, in *sociologie du travail*, N°4 1990

²⁶ Motivation apparente, habitudes vestimentaires, détention d'un permis de conduire, d'un casier judiciaire, expériences antérieures, caractéristiques physiques

Or, cette approche va heurter l'acception française du terme. Celle-ci est née dans les années 1960. Les sociologues et les économistes de l'INSEE avaient alors besoin d'un outil statistique pour étudier les problèmes de chômage et apprécier « la probabilité de retour à l'emploi » dans les périodes de plein emploi (la France comptait environ 300 000 chômeurs à cette époque). De fait, l'employabilité n'était qu'une unité de mesure statistique. Plus précisément « *L'employabilité désigne [...] l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un* »²⁷. Concrètement, il s'agit de mesurer la vitesse de reclassement de l'ensemble des chômeurs et d'apprécier les retards relatifs que peuvent connaître certains groupes sociaux en la matière. L'approche économétrique retenue s'appuie sur différents critères comme le temps passé dans les derniers emplois, la durée moyenne de travail effectué, le taux de salaire... Contrairement à l'approche américaine qui s'attache à l'individu, l'employabilité en France renvoie au collectif comme la seule grille d'analyse pertinente de compréhension des processus de sélection des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. On parle ainsi de l'employabilité des chômeurs qui s'oppose à la vulnérabilité du salarié. Le premier correspond à la sortie du chômage, le second à son entrée.

Une telle acception insiste sur les déterminants collectifs du chômage et fait de l'employabilité une simple unité de mesure et non un objectif. Elle ne s'intéresse à l'employabilité des individus que lorsque ces derniers sont hors de l'entreprise.

Cette particularité française va évoluer sous l'influence américaine et européenne mais aussi sous l'effet de la montée du chômage qui a contribué à l'abandon de l'approche collective au profit d'une dimension plus individuelle.

L'ANPE va illustrer cette évolution en se servant de l'employabilité comme d'une feuille de route pour mener des actions en direction de certains publics considérés (jeunes, chômeurs de longue durée...) par l'intermédiaire de bilans d'évaluation pour mesurer l'employabilité des individus. Différents outils sont alors créés:

- Des stages de « remobilisation » pour améliorer l'employabilité,
- Le « ROME » créé par l'ANPE en 1985 qui recense les métiers pratiqués en France et établit des passerelles entre des professions de secteurs différents,
- La « carte de l'emploi » créé par le CEREP qui permet de visualiser les passerelles existantes entre différents métiers.

Mais il s'agit encore ici d'utiliser la notion d'employabilité au profit des exclus du marché du travail, ce qui reste réducteur à la fois en terme de population mais aussi de périodes considérées.

En 1996, l'employabilité est au cœur des débats, le terme est utilisé par le Président Jacques Chirac, peu avant le sommet du G7 à Lille, dans un discours en quête de mobilisation contre le chômage. Deux ans plus tard l'employabilité est synonyme d'adaptation des salariés sur le marché du travail.

²⁷ J.M. PERRETTI, Dictionnaire des Ressources Humains, Vuibert, Septembre 2003

Une enquête²⁸ menée en Europe, montre que le concept ne concerne plus uniquement les chômeurs mais chaque individu. Les DRH européens placent l'employabilité des salariés au 7^{ème} rang et jusqu'au 2^{ème} pour les DRH français. Progressivement cette dimension fait partie intégrante des politiques salariales et se substitue à la garantie de l'emploi. Elle s'exprime comme une responsabilité conjointe des individus, des entreprises et de l'état, elle conduit à une révision de la gestion des ressources humaines.

En bref...

L'employabilité trouve ses racines dans l'Angleterre du 19^{ème}. Il ne s'agit alors que d'un outil statistique permettant de distinguer les « employables » des indigents. Repris par les économistes américains dans une perspective plus macro-économique, ce concept va servir de finalité aux politiques de lutte contre le chômage, y compris en France. Mais au cours de cette évolution, le concept d'employabilité s'est enrichi. D'une part l'employabilité doit s'apprécier tout au long de la vie du travailleur et non de manière ponctuelle, d'autre part, l'employabilité ne dépend pas que de déterminants collectifs extérieurs à l'individu: ce dernier doit y jouer une part active, en développant des aptitudes et comportements individuels adéquats.

2.2. L'employabilité au cœur de relations dialectiques

2.2.1. L'employabilité & le marché du travail

Le marché français du travail, dans son ensemble, se caractérise par au moins un élément-clé, à savoir la place prépondérante qu'il attache au diplôme et, plus généralement, à la formation initiale de l'individu. Il semble en effet impossible d'éviter la sacro-sainte référence aux diplômes obtenus dans le cadre de la formation initiale: *«Disposer d'un diplôme ne garantit pas l'emploi, mais ne pas en disposer accroît les risques d'exclusions.»*²⁹

Cette référence reste toujours très prégnante dans la culture socioprofessionnelle française. Il suffit de consulter les petites annonces pour comprendre que l'entreprise achète d'abord un niveau de **formation** puis de l'**expérience** dans un **métier** donné.

La formation s'associe à la qualification et traduit la reconnaissance de la maîtrise des connaissances générales, des capacités acquises et reconnues par le système éducatif formel. Elle permet d'apprécier le potentiel d'un individu. On ne parle pas de compétences mais davantage de

²⁸ Enquête menée au printemps 1998 par The European Independants, réseau regroupant huit cabinets européens indépendants de conseil en management. 163 DRH Européens d'entreprises de plus de 100 salariés ont été interrogés.

²⁹ G. LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2003

puissance de travail, de capacité d'adaptation. Les Bac+, le prestige de certains établissements ainsi que le poids des corporatismes, peuvent contribuer à surévaluer l'aptitude d'un individu. Si le diplôme constitue sans aucun doute un facteur de sélection important pour l'entreprise, il détermine aussi le profil de carrière du salarié. Le niveau de certification est le plus souvent associé à un coefficient d'embauche par la lecture des grilles de classification. Le développement de carrière s'effectue encore majoritairement par changement de poste et par ancienneté. En cas de mobilité externe, c'est encore le diplôme obtenu³⁰ qui fera foi, l'expérience ne venant qu'en deuxième position.

Pour les hauts potentiels repérés au départ par la nature du diplôme et le prestige de la grande école et confirmés en quelques mois par leur comportement, un parcours et une évolution professionnelle rapide sont pratiquement assurés, leur employabilité s'en trouve non seulement maintenue mais aussi développée.

Le métier, la profession ou la fonction font référence à des notions souvent connues figurant dans des référentiels ou classifications professionnelles.

L'expérience concerne la personne elle-même, sa personnalité, ses qualités, ses capacités relationnelles tout en s'attachant aux situations professionnelles vécues et aux compétences prouvées. Ces dernières ne se limitent pas aux savoirs techniques ou connaissances liées (nous traiterons plus loin de la relation compétences/employabilité) à une pratique professionnelle qui sont repérables dans un bilan de compétences. S'y ajoutent les « savoir être » ou plus exactement « *les savoirs relationnels, les attitudes en matière d'autonomie, de prise d'initiative* »³¹. Ces derniers sont issues d'une pratique professionnelle suffisamment longue pour qu'ils se forment et s'expriment à travers des comportements et des gestes spécifiques qui sont valorisés et reconnus dans une organisation donnée. Ce sont des habitudes, c'est à dire des « *capacités liées à l'emploi qui sont des savoir être sans lesquels l'emploi/métier ne pourrait être exercé efficacement* »³².

C'est sur cette troisième dimension que porte, selon Sandra Bellier, le choix des recruteurs: « *l'employabilité ne se résume pas à la maîtrise de savoir-faire, de diplômes, ni même à un parcours particulièrement riche. Devant la concurrence accrue entre les candidats pour chaque poste à pourvoir, devant la difficulté de choix pour les recruteurs, finalement la personnalité et le comportement revêtent une importance cruciale. Ce que l'on va nommer « motivation », « dynamisme », « sociabilité », « capacité d'évoluer », etc., deviennent des critères discriminants: c'est sur eux que le choix se fait parce que finalement beaucoup de candidats ont les mêmes atouts et les mêmes faiblesses* »³³.

³⁰ Une étude [Passé professionnel et reconversions : Le reclassement des mineurs du Nord-Pas-de-Calais. O. MAZADE, Formation Emploi, n° 85, 2004] portant sur la reconversion de mineurs montre que le parcours professionnel avant l'entrée dans les houillères est déterminant 15 ou 20 ans après. Leur reconversion a été facilitée pour ceux qui possédaient un diplôme professionnel, même si celui-ci n'avait rien à voir avec le métier exercé dans les mines.

³¹ O. MAZADE, Passé professionnel et reconversions : Le reclassement des mineurs du Nord-Pas-de-Calais, Formation Emploi, n° 85, 2004

³² Lexique du ROME, Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

³³ S.BELLIER, Le Savoir-être dans l'entreprise, Vuibert, 1997

Toutefois la valeur des diplômes est relative suivant les générations: « *La hausse générale des niveaux de formation initiale, particulièrement marquée en France, a changé la valeur relative des diplômes suivant les générations* »³⁴. Les salariés d'après guerre ont pu faire carrière sans diplôme alors qu'aujourd'hui l'insertion professionnelle nécessite au minimum un niveau 5³⁵. Certaines branches professionnelles comme l'UIMM réclament comme seuil minimum d'embauche un niveau 4 justifié par l'évolution incessante des équipements et des processus qui nécessitent une forte technicité, des capacités d'abstraction et d'adaptation importantes.

A la lumière de ces considérations, nous pourrions penser que l'employabilité se résume aux dimensions « formation initiale, métier et expérience, personnalité et comportement ».

S'ils sont déterminants aussi bien sur le marché interne à l'entreprise que pour celui de l'extérieur, ils ne sont pourtant pas suffisants. A ceux-ci viennent s'ajouter d'autres critères intimement liés aux politiques des entreprises mais aussi à leur culture et à leurs valeurs. Nous en citerons deux principaux pour illustrer notre propos :

- Le premier est l'âge auquel on associe subjectivement différents adjectifs comme « jeune, dynamique et enthousiaste », « vieux, expérience et fatigabilité ». De manière plus objective il est aussi pris en compte par les entreprises dans la gestion de la pyramide des âges.
- Le second est celui du sexe. Il peut être un obstacle à l'embauche ou aux mobilités internes notamment pour les jeunes femmes car il renvoie « à la maternité et aux congés qui « vont avec », au partage vie familiale - vie professionnelle »: « *Tenir sa place dans l'entreprise, mais pas plus que sa place* »³⁶. Toutefois, certaines grandes entreprises (IKEA, VOLVO...) affichent leur volonté de diversification³⁷ car, disent-elles, les entreprises qui ont le plus fort pourcentage de femmes dans leur management présentent une rentabilité supérieure de 35% à celles qui ont la plus faible part de femmes. D'ailleurs l'un des objectifs stratégiques du groupe Volvo est de faire progresser la diversité de 26% d'ici à 2006, «*en donnant la priorité à l'accession des femmes aux postes de responsabilité* »³⁸.

Ainsi à compétences égales, l'employabilité des jeunes et des seniors, des hommes et des femmes est différente et dépend étroitement des politiques mises en œuvre par les entreprises.

L'employabilité est donc liée à des facteurs objectifs (la formation initiale, l'expérience professionnelle, l'âge, le sexe...), qualitatifs (autonomie, esprit d'initiative, d'équipe...) mais aussi aux politiques des entreprises.

³⁴ C. BEDUWE, J.PLANAS, Hausse d'éducation et Marché du travail, Projet EDEX STER, cahiers du Lirhe, Université des sciences Sociales de Toulouse, 2002

³⁵ Suivant la classification de l'éducation nationale les niveaux 5 correspondent aux diplômes CAP et BEP, les niveaux 4 aux Bac Technologiques et Professionnels, les niveaux 3 aux BTS, DUT,...

³⁶ F. BELLE, Les femmes cadres : Quelles différences dans la différence, in L'individu dans l'organisation, (sous la direction de J.F. CHANLAT), Presses de l'université LAVAL, Editions ESKA, 2000

³⁷ L'objectif de la diversité est bien d'augmenter le nombre de femmes dans le management mais aussi de favoriser le brassage des groupes ethniques et des religions.

³⁸ L. BILLOW, Responsable de la diversité à l'échelle du groupe Volvo, in GLOBAL Magazine, Mai 2004 (revue interne du groupe Volvo)

2.2.2. L'employabilité & les compétences

On associe très souvent, jusqu'à les confondre, les notions d'employabilité et de compétence. Et il est vrai que le développement de leurs compétences ouvre aux salariés des possibilités d'évolution dans un espace professionnel plus large que celui de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Certes, les compétences exercées sont avant tout utiles au sein de l'entreprise où elles ont été développées. Parfois même, elles sont spécifiques à cette entreprise, voire très pointues. Dans ce cas, il est important de veiller à ce qu'elles n'enferment pas les individus dans des logiques excluantes où les formations dispensées, essentiellement centrées sur l'adaptation et la maîtrise du poste, ne permettent pas de s'approprier des compétences qui ont une valeur d'échange sur le marché du travail externe.

Cependant, l'individu acquiert à travers le développement et la mise en œuvre de ses compétences, des capacités et des aptitudes qui sont transférables dans d'autres contextes professionnels. Tout gain d'autonomie au sein de son propre emploi est un gage d'adaptabilité dans d'autres organisations.

Ainsi, à travers le développement de ses compétences, le salarié construit donc son employabilité, c'est-à-dire sa capacité de se mouvoir dans un univers professionnel de plus en plus instable.

2.2.2.1. Définir la compétence

La définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. Ainsi l'organisation Taylorienne caractérise les situations de travail par la répétition, le routinier, le simple et l'exécution de consignes: on parle de « *prescription stricte* »³⁹. A l'opposé, les situations de travail sont caractérisées par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative: on parle de « *prescription ouverte* ». Dans le cadre de situations à « prescription stricte », les compétences se définissent en terme de savoir-faire. Pour les situations à « prescription ouverte », la compétence tend à se définir en terme de « *savoir agir et réagir* »⁴⁰, c'est-à-dire négocier, arbitrer, faire des choix, prendre des risques, innover... Elle s'appuie donc sur l'expérimentation, plutôt que l'expérience, sur la prise en compte des cadres d'actions, plutôt qu'à la connaissance des objets. Elle s'auto développe, s'auto génère par l'action du salarié lui-même. C'est à lui de trouver des réponses justes en accord avec sa personnalité et les situations rencontrées, sans se contenter d'un « *jeu de surface (surface acting)* »⁴¹ mais en sachant adopter un « *jeu en profondeur (deep acting)* ». La compétence se nourrit des « évènements » (aléas) et des réponses (schémas opératoires) que les salariés inventent⁴² pour les résoudre et les dépasser. Elle est donc dynamique et se définit comme « *la prise d'initiative et de*

³⁹ G. LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2003

⁴⁰ G. LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2003

⁴¹ D. ALIS, « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à gérer », in éducation permanente, n° 137, 1998

⁴² Dans le sens de « savoir choisir des combinaisons utiles » d'après J. HADEMARD, Essai sur la psychologie de l'invention dans le domaine mathématiques, Editions Jacques GABAY, 1993

responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. Elle est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente »⁴³.

2.2.2.2. Employabilité et compétences

L'approche constructiviste⁴⁴ de la compétence et de son développement que nous avons proposé plus haut place le salarié comme acteur du développement de son portefeuille de compétences et donc de son employabilité. Il lui appartient « *d'entretenir et développer par l'apprentissage permanent ses compétences pour s'adapter au marché du travail et aux évolutions de son entreprise* »⁴⁵. Pourtant, celle-ci ne pourra s'effectuer que si l'entreprise met en œuvre les modes d'organisation et de management nécessaires à son émergence: « *c'est l'organisation qui tire les compétences et non les compétences qui modifient l'organisation* »⁴⁶.

Le développement ou le maintien de l'employabilité d'un individu est donc étroitement lié aux modes d'organisation et de management de l'entreprise. Ils ont une incidence directe sur celui-ci en lui donnant la possibilité du « *pouvoir agir* »⁴⁷ qui légitime ses prises de responsabilités et de risques tout en laissant s'exprimer ses qualités personnelles.

2.2.2.3. La transférabilité des compétences comme maintien de l'employabilité

Si nous avons montré qu'il existe un lien de cause à effet entre le développement des compétences et le développement de l'employabilité, il reste important de savoir si cette employabilité développée «en interne à l'entreprise» est exportable à l'extérieur de celle-ci. En d'autres termes, les compétences acquises et prouvées dans une entreprise donnée sont-elles transférables dans une autre entreprise?

La définition de la compétence que nous avons retenue (chapitre 2.2.2.1) renvoie d'une part aux situations de travail et d'autre part aux connaissances acquises. Ces dernières, si elles présentent un certain degré de généralités, sont repérées par le commissariat général du plan comme transférables et facilitant les mobilités⁴⁸. Les premières quant à elles sont contextualisées c'est-à-dire qu'elles sont valides et n'ont du sens que par rapport à la situation et à l'environnement où elles s'exercent.

⁴³ P.ZARIFIAN, Objectif Compétence, Editions liaisons, mars 1999.

⁴⁴ Sens Piagétien qui renvoie à l'accommodation et l'assimilation

⁴⁵ Définition de l'employabilité proposée par le cabinet Entreprise & Progrès

⁴⁶ L. MORIN, Professeur à l'Université de Montréal, in Dossier GRH innovons !, n°446, Janvier 2004

⁴⁷ Au sens donné par G. LE BOTERF : renvoie à l'existence d'un environnement , d'une organisation, de choix de management qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et de risques d'un individu

⁴⁸ Commissariat général du plan, « Les Mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires », Rapport publié le 07 février 2003

Ainsi le transfert d'une compétence ne peut s'effectuer que dans une entreprise et dans un environnement donnés pour lesquels les contraintes extérieures intervenant sur la situation de travail, les processus et les équipements se ressemblent jusqu'à l'identique: on parlera alors d'employabilité interne. Celle-ci ne présume en rien de l'employabilité dite externe c'est à dire dans un autre secteur professionnel, dans un nouvel environnement voire dans une autre entreprise.

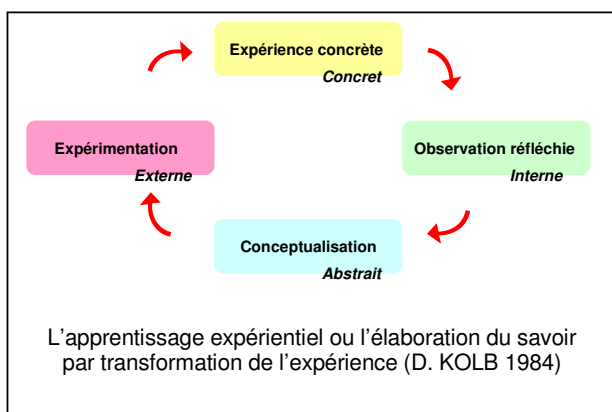
Autrement dit, **si au sein d'une entreprise le maintien ou le développement de l'employabilité passe nécessairement par le développement des compétences, celles-ci n'assurent en rien l'employabilité externe.**

2.2.3. L'employabilité & l'apprentissage expérientiel

Si, comme on vient de le voir, la notion de compétence semble difficilement transférable d'une situation de travail à une autre, reste que l'exercice d'une activité professionnelle, quelle qu'elle soit, participe néanmoins au développement de l'employabilité. En effet, si le réinvestissement d'une compétence dans un nouveau contexte est peu probable, il n'en est pas de même des capacités d'apprentissage d'un individu. Celles-ci tiennent à « l'intention transversale »⁴⁹ de l'individu, capacité de l'individu à réutiliser ses acquis dans de nouvelles situations. On ne parle plus alors de compétences transférables mais bien du transfert de la capacité à apprendre.

2.2.3.1. L'apprentissage expérientiel

Revenons à la définition que nous avons retenue de la compétence. ZARIFIAN précise que la compétence est « une intelligence pratique des situations ». Cette dernière renvoie à la compréhension de la situation et à la manière de la gérer aussi bien dans un environnement stable que lorsque surgissent des évènements.



Cette opération nécessite une prise de recul du professionnel ou de réflexivité⁵⁰ sur sa pratique. Cette opération permet de modéliser la situation et autorise sa mise en problème. Celle-ci passe par la formulation d'hypothèses de raisonnement et débouche sur des solutions à mettre en oeuvre. C'est en cela que l'acteur peut anticiper, innover, mettre en oeuvre des comportements non programmés (par avance).

⁴⁹ B. REY, Les compétences transversales en question, ESF, 1996

⁵⁰ D. KOLB, Experimental learning experience as a source of learning and development, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.

Cette boucle de l'apprentissage expérientiel commence par la mise en situation de la personne, ce qu'elle fait et ce qu'elle éprouve en le faisant (**Expérience concrète**). Le salarié est alors engagé dans ses dimensions cognitives, affectives et sociales. Confronté aux « imprévus », il doit pouvoir agir, c'est-à-dire prendre des risques sans pouvoir pronostiquer du résultat par avance. Il est donc important pour l'entreprise de prévoir et de « *développer des espaces d'actions dans les situations de travail* »⁵¹ qui permettront au salarié de transformer la situation vécue en opportunités d'apprentissages.

Vient ensuite la phase dite **d'observation réfléchie**, la personne verbalise sa pratique, identifie les différentes étapes vécues en y associant les événements, « *la situation est transformée en conscience* »⁵², elle devient un objet de réflexion⁵³: « *Le langage et la pensée s'impliquent mutuellement [...] le recours aux mots est nécessaire à l'activité de réflexion elle-même* »⁵⁴. Il est intéressant pour cette étape qu'un médiateur guide *l'explicitation*⁵⁵ (se reporter au rôle du tuteur que nous traiterons plus loin).

Suit la phase dite de **conceptualisation** qui permet de relier la situation et les événements à des principes généraux et des théories. On passe de la description à l'explication, du concret au concept en décontextualisant la situation vécue. L'individu formule alors des hypothèses explicatives: « *Ce moment de réflexion consiste à construire des schémas opératoires, des modèles cognitifs qui rendent compte à la fois de la compréhension des situations rencontrées et des pratiques professionnelles* »⁵⁶.

Pour terminer, **l'expérimentation** constitue un réinvestissement de la réflexion menée pour vérifier les hypothèses. C'est une phase de recontextualisation, le salarié exploitant les deux phases de réflexivité précédentes. Pour ce faire, il lui est nécessaire de construire de nouveaux schémas opératoires qu'il alimentera de nouvelles connaissances et qui s'exprimeront par une modification des savoir faire et le développement de nouveaux comportements (ou attitudes) face aux événements. Ce processus s'il participe au développement des compétences, met surtout en évidence le processus d'apprentissage qui conduit au développement de l'autonomie et de la responsabilisation d'un individu.

Maîtriser « pour son propre compte » ce processus d'apprentissage, c'est pouvoir le transférer et donc développer dans un nouvel environnement de nouvelles compétences.

Autrement dit, la capacité de réinvestir le processus d'apprentissage expérientiel quelle que soit la situation, constitue bien un moteur du développement de l'employabilité, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise.

⁵¹ G de TERSSAC, l'autonomie au travail, PUF, 1992

⁵² A. GEAY, L'école de l'alternance, L'Harmattan, 1998

⁵³ Selon J. PIAGET cette étape est celle du réfléchissement qui précède l'étape de la réflexion.

⁵⁴ A.Chanlat, R.Bédart, L'individu dans l'organisation, chapitre : La gestion, une affaire de Parole, Les presses de l'Université LAVAL, Editions ESKA, 1990

⁵⁵ Au sens donné par G LEBOTERF c'est-à-dire décrire l'action, s'en tenir aux faits sans jamais porter de jugement de valeurs.

⁵⁶ G. LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 2003

2.2.3.2. L'apprentissage collectif contribue au développement de l'employabilité

Les entreprises qui souhaitent développer leur agilité interne, c'est-à-dire réagir très vite et avec pertinence aux besoins et contraintes du marché tout en maîtrisant les coûts, doivent promouvoir une autre façon de travailler. Il ne s'agit plus d'embaucher l'expert mais au contraire de construire avec ses salariés l'expertise nécessaire. Cette nécessité s'impose de plus en plus et conduit à structurer et déployer les savoirs, à développer l'intelligence collective. « *Apprendre à apprendre tend à devenir un nouvel avantage concurrentiel* »⁵⁷. Cette nouvelle attitude autorise les équipes à effectuer des propositions, à les expérimenter avant de vouloir les codifier. Ce type d'organisation s'oppose aux organisations classiques qui favorisent la conception et le contrôle par les experts et la mise en œuvre par les opérationnels.

La différence réside non seulement dans le mode de management, mais aussi dans les modalités mises en œuvre pour favoriser l'apprentissage et son transfert.

Les travaux d'ARGYRIS⁵⁸, dans le cadre de la mise en œuvre d'une organisation apprenante dans un cabinet de conseil, nous apportent l'éclairage nécessaire aux conditions à réunir pour autoriser cet apprentissage collectif.

Pour C. ARGYRIS, l'apprentissage est lié étroitement à l'action et est envisagé comme une résolution de problème installé dans l'action: « *Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons* ». Le salarié doit alors dépasser « *les routines défensives* » qui constituent des freins au changement et à l'apprentissage. Ces routines sont alimentées par les origines culturelles, les opinions, les modes d'éducation mais aussi de management. Mécanismes de défense dans une organisation, elles s'expriment par:

- Des décisions arbitraires, un manque de réflexion approfondie, des décisions peu argumentées...: « *Symptôme dans la prise décision* »⁵⁹
- Le dogmatisme, la rigidité mentale... : « *Symptômes comportementaux* »
- L'absence de solidarité, de confrontation à des thèmes délicats... : « *Symptôme de communication* ».

En situation de travail standard (sans perturbation, sans évènement), ces routines défensives ne s'expriment pas. Le salarié s'appuie sur ses valeurs directrices orientées vers l'obtention de résultats, l'atteinte d'objectifs tout en maintenant la performance. On parle alors d'apprentissage en « *simple boucle* ». Le salarié apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs qu'il ne remet pas en cause. Ces actions sont le résultat d'apprentissages successifs, d'expériences conscientes ou

⁵⁷ C. VINCENT, Le management décloisonné, Editions d'organisation, 2001

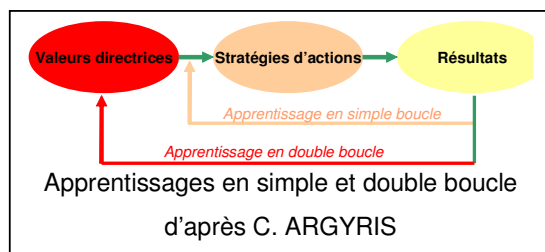
⁵⁸ C. ARGYRIS, Savoir pour agir, Interéditions, 1995

⁵⁹ H. Roux de Bézieux spécialiste de l'approche systémique appliquée aux organisations. Ingénieur EPF-Z et DEA en Formation (CNAM), consultant en management depuis 1985. Auteur de l'article « Fonction publique: Comment aborder les vrais problèmes ? Les défenses organisationnelles: les comprendre et les résorber », www.systemique.com

inconscientes qui conduisent à adopter des comportements et des raisonnements que l'individu a jugé efficaces pour faire face à toutes sortes de problématiques ou d'interactions relationnelles. Le salarié dispose ainsi de ses « *théories d'usage* » qui correspondent à ce qu'il fait dans la réalité.

En situation d'embarras ou de menaces, ces théories d'usage entraînent la mise en place de routines défensives qui se traduisent par des stratégies d'esquive et de dissimulations individuelles et qui conduisent l'individu à effectuer des attributions⁶⁰, des jugements et des points de vue sans illustrer le propos, sans expliciter le raisonnement, sans vérifier le bien-fondé des attributions émises ou des évaluations effectuées. Ce type de comportement conduit aux incompréhensions et aux erreurs en chaîne.

Aussi, dans ce type d'organisation si l'apprentissage existe, il reste restreint et cantonné aux savoir faire de base (on ne génère pas d'initiative ou de modification profonde d'attitude) sans modifier les valeurs directrices. On peut faire un parallèle entre l'apprentissage en simple boucle et la formation au



poste dispensée au « nouveau salarié » en quelques heures. Elle contribue à « tenir le poste en quantité et en qualité », sans pour autant amener l'auteur à apprendre ou à transférer des apprentissages antérieurs.

L'entreprise qui souhaite développer son agilité interne doit donc développer un autre modèle. Celui-ci autorise et incite les salariés et les équipes à confronter leur point de vue: « *L'exploitation des évènements est une source fantastique d'apprentissage donc de qualification professionnelle* »⁶¹. C. ARGYRIS parle alors d'apprentissage en « *double boucle* ». Il s'appuie sur l'échange d'informations valides et de la vérification publique des attributions et suppositions. Il existe si les salariés modifient leurs théories d'usage, modifient leur schémas de pensée, construisent de nouveaux schémas opératoires et donc font évoluer une manière de faire, un comportement. Il peut aller jusqu'à modifier les valeurs directrices de l'entreprise comme par exemple « *satisfaire le client plus que respecter les procédures* »⁶².

La mise en œuvre de ce modèle part du principe que « *l'on ne peut prétendre produire un savoir cohérent qu'en réunissant et confrontant des savoirs potentiels* »⁶³. Ce mode d'apprentissage s'appuie sur le collectif mais nécessite de chacun des acteurs un travail mental personnel, celui de la réflexivité. Dans la plupart des cas, un animateur (médiateur) est là pour faciliter la mise en confiance mais aussi l'expression des salariés. Ces pratiques se retrouvent dans les accompagnements individuels par un coach, dans les groupes de progrès, dans des groupes de pairs, lieu de confrontation « *pour établir un cycle entre ce que font les travailleurs, ce qu'ils disent de ce qu'ils font, ce qu'ils font, et, pour finir, ce qu'ils font de ce qu'ils disent* »⁶⁴.

⁶⁰ Attribuer : considérer quelqu'un comme auteur ou quelque chose comme cause.

⁶¹ P. ZARIFIAN, Sur la question de la compétence, Annales des mines, Décembre 2000

⁶² C. VINCENT, Le management décloisonné, Editions d'organisation, 2001

⁶³ P. ZARIFIAN, Travail et communication, PUF, 1996

⁶⁴ Yves CLOT

« L'organisation apprendra » s'il y a capitalisation de ces nouveaux apprentissages de façon à les rendre utilisables au plus grand nombre qui, une fois ingérés, seront enrichis et transformés par les salariés, « *les activités sont développées, enrichies, ou encore étendues grâce aux différents contextes qu'elles offrent pour se penser et se repenser* »⁶⁵ .

Apprendre s'apprend, que ce soit de façon individuelle ou collective. Si l'entreprise tend à favoriser l'apprentissage collectif, elle contribue sans aucun doute à l'enrichissement personnel de chaque individu et nourrit son employabilité. Dans ce cas, le salarié fait partie intégrante du processus d'apprentissage, il n'en perçoit pas forcément les modalités et les phases qu'il nécessite. Il doit acquérir la capacité à transférer, d'un contexte ou d'un environnement à un autre, son propre processus d'apprentissage. Pour cela il lui faut prendre de la distance par rapport à sa façon d'apprendre, prendre conscience du processus qui lui a permis de modifier ses points de vue ou de développer de nouveaux comportements (apprentissage expérientiel).

S'il sait comment il fonctionne, il pourra transférer sa capacité à apprendre aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise: c'est là une capacité essentielle qui est au cœur de son employabilité, car c'est elle qui lui permettra, dans un nouveau contexte, d'enrichir son portefeuille de compétences.

En bref...

La définition du concept d'employabilité est complexe. L'employabilité entretient des relations de proximité très fortes avec le marché du travail, la notion de compétence ou encore le poste occupé par le salarié et l'apprentissage qui s'y opère. Pourtant, si toutes ces notions sont proches, elles ne se confondent pas. Le marché du travail se caractérise par ses attentes (formation initiale/métier/expériences...) mais tend à ignorer d'autres composantes de l'employabilité d'un individu (capacité à apprendre, à s'adapter, ...). De même, la notion de « compétence » renvoie à des critères internes à l'entreprise, et non aux attentes du marché du travail (lesquelles continuent d'évoluer par ailleurs). Enfin, l'employabilité ne se résume pas non plus à la capacité à apprendre d'un individu. Certes, son employabilité sera d'autant plus forte qu'il saura tirer partie de cet apprentissage expérientiel (*et à cet égard certains modes d'organisation se révèlent plus efficaces que d'autres*). Mais là encore, il ne s'agit que d'une approche partielle de la notion d'employabilité, qui appelle une définition plus vaste.

⁶⁵ C. VINCENT, Le management décloisonné, Editions d'organisation, 2001

2.3. D'un concept fourre-tout à une définition synthétique

2.3.1. Un concept unique aux manifestations plurielles

« *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* »⁶⁶; cette définition de A. FINOT (2000), largement inspirée de celle du cabinet *Développement & Emploi*, élargit la définition du concept de l'employabilité au développement de cette même employabilité. C'est là un point d'entrée intéressant et qui mérite d'être approfondi en identifiant les conditions de développement de l'employabilité. Elles sont de trois natures, celles qui relèvent des facteurs liés à la personne, des facteurs liés au marché du travail et enfin au mode de management de l'entreprise.

Ce dernier point a été développé plus haut, celui relatif au marché du travail peut être complété par différents critères comme le nombre d'individus qui postulent pour le même secteur professionnel, l'attente du salarié en terme de rémunération. Les facteurs telle que l'importante demande du marché du travail pour un secteur donné, combiné à des prétentions salariales élevées, diminuent de fait l'employabilité.

Autres facteurs significatifs dans l'employabilité d'un individu sont ceux qui lui sont liés directement.

On peut en identifier de deux types:

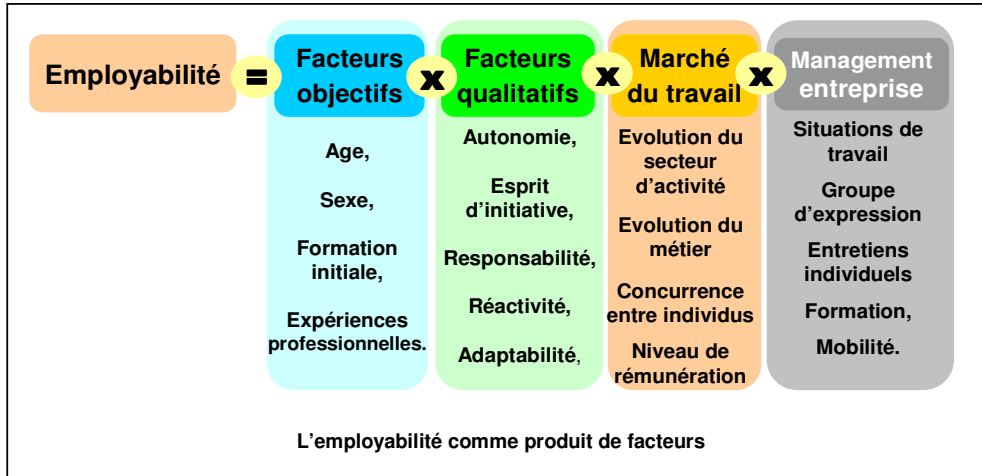
- Les facteurs dits objectifs: on retrouve l'âge de la personne, le sexe, le niveau de formation initiale, l'expérience professionnelle...
- Les facteurs qualitatifs, c'est à la personne de prendre conscience de ses qualités (autonomie, initiative, responsabilité, dynamisme, réactivité...), de ses caractéristiques personnelles, de sa propre motivation, de ses ambitions et de leurs impacts sur son parcours professionnel. 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 lui est nécessaire de s'informer et de s'intéresser aux trajectoires possibles nécessitant telle ou telle combinaison de compétences.

2.4.1. Le choix irrépressible d'une définition extensive

Tous ces facteurs sont interdépendants et jouent un rôle particulier dans l'employabilité du salarié. Il existe donc un effet système qui résulte de l'articulation entre les politiques des ressources humaines,

⁶⁶ A. FINOT, « Développer l'employabilité », Insep Consulting Edition, 2000

le marché du travail (interne ou externe), et les caractéristiques de l'individu. Ainsi, nous considérerons dans la suite de ce document que l'employabilité d'un individu résulte des facteurs objectifs et qualitatifs, appréciés non seulement dans son entreprise mais également sur le marché du travail qui est le sien.



En bref...

L'employabilité est un concept dont l'intérêt réside dans son étendue. Dans le cadre de ce travail, nous considérons qu'elle résulte des facteurs objectifs et qualitatifs d'un individu, appréciés non seulement dans son entreprise mais également sur le marché du travail qui est le sien (*cf. schéma ci-dessus*).

III^{ème} Partie

L'EMPLOYABILITE A L'EPREUVE DES PRATIQUES DES ENTREPRISES

III. L'EMPLOYABILITE A L'EPREUVE DES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Éléments préalables d'information

Afin de rendre compte de la position des entreprises vis-à-vis de l'employabilité de leurs salariés et de généraliser sur la réalité des entreprises, nous avons rencontré plusieurs responsables de formation ou de mobilité d'entreprises françaises toutes tournées à l'international, en plus de l'analyse d'accords collectifs, d'une revue de littérature et d'une revue de presse sur le sujet.

Ces entreprises sont pour deux d'entre-elles sous statut privé et gérées comme telles:

- LA SNECMA MOTEURS, groupe industriel aéronautique et spatial international, spécialisé dans la propulsion, les équipements et les services associés. Le groupe a pour clients les grands maîtres d'œuvre mondiaux, dont Airbus, Ariespace, Boeing, Dassault Aviation, Eurocopter, 500 compagnies aériennes, les forces armées de 90 pays et 2 000 opérateurs d'hélicoptères. Le dispositif étudié concerne 8 sites de production et les 10 000 salariés qui y travaillent.
- ARCELOR, premier producteur mondial dans les Aciers Plats Carbone et les Aciers Longs Carbone, l'un des leaders mondiaux dans la production d'Aciers Inoxydables, et parmi les premiers en Europe dans le Secteur « Distribution Transformation Trading ». Le dispositif étudié concerne plusieurs sites de production et les salariés non cadres qui y travaillent.

Ces deux entreprises font toutes les deux parties de la branche professionnelle de la métallurgie et possèdent de nombreux salariés postés.

Une troisième entreprise privée du secteur tertiaire qui communique fortement à l'extérieur sur sa stratégie de reconversions: AXA FRANCE.

- AXA FRANCE, Leader français de la protection financière en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine. Le dispositif étudié concerne les 12 000 administratifs qui sont en appui de la force de vente du réseau.

Deux autres ont la particularité de mixer deux statuts de salariés: des fonctionnaires et des contractuels.

Il s'agit de:

- FRANCE TELECOM qui est passé du statut d'administration à celle de société de service. Présente sur les 5 continents, 220 pays ou territoires, au travers de grandes marques internationales. Le dispositif étudié concerne principalement les techniciens employés en France.
- LA POSTE, sous statut d'établissement public, placée sous la tutelle du ministre délégué à l'Industrie est un groupe multi-métiers (courrier, colis et express, services financiers). Le dispositif étudié concerne 10 000 salariés affectés actuellement dans le réseau (soit 1/5 des 50 000 salariés) et employés en France.

Les démarches que nous allons vous présenter propres aux entreprises précitées sont, à l'exception de France TELECOM⁶⁷, des dispositifs de mobilité qui s'alimentent nécessairement du développement de nouvelles compétences et donc induisent le développement de l'employabilité des salariés.

Dans les développements qui vont suivre nous avons souhaité donner notre point de vue. Celui-ci s'écarte quelquefois des comptes rendus joints en annexe (et validé par nos différents interlocuteurs). Aussi, il reste évident que nous assumons la responsabilité de nos perceptions et que celles-ci n'engagent en rien celles de nos interlocuteurs et des entreprises qu'ils représentent.

⁶⁷ La démarche de cette entreprise est, selon nous, davantage axée sur un dispositif de mobilité qui ne conduit pas directement au développement de l'employabilité de ses salariés

3.1. Les déterminants du changement

Nous avons souvent précisé dans nos développements précédents que les entreprises confrontées à un environnement très fortement concurrentiel et ouvert n'ont qu'un choix: celui d'améliorer leur performance et leur compétitivité. L'un des moyens privilégiés est l'usage de la flexibilité des ressources humaines (et non de la masse salariale) qui se traduit par le personnel qualifié au bon endroit et au bon moment.

Reste que des politiques de cette ampleur représentent des choix stratégiques essentiels, qui reposent toujours sur des éléments de contexte, sur des phases de changement.

Il nous semble utile de revenir sur les raisons pour lesquelles ces entreprises se sont effectivement inscrites dans une telle dynamique, afin d'illustrer concrètement les développements présentés dans la première partie de ce travail.

3.1.1. Les déterminants observés du changement

A la lecture des comptes rendus d'entretien, nous nous apercevons que certaines entreprises réagissent face aux contraintes du marché mais sans précipitation (SNECMA). Pour d'autres, il s'agit de construire de nouveaux avantages concurrentiels pour gagner de nouveaux marchés (AXA France, ARCELOR, France TELECOM) ou plus simplement rester leader sur son marché (La Poste). Pour quatre d'entre-elles, le levier principal est leur bonne santé financière. Pour France TELECOM, il s'agit des opportunités de conquête offertes par des marchés émergents.

Ré-Agir face aux contraintes du marché: cas de la SNECMA et d'AXA France

• Bouger en se donnant le temps nécessaire: Cas de la SNECMA

La SNECMA, face à l'activité cyclique du secteur de l'aéronautique, a décidé de s'adapter aux fluctuations de son marché, la production de moteurs pouvant varier d'une année sur l'autre de 1100 à 380 unités. Son objectif est d'augmenter sa flexibilité sans pour autant faire appel à l'intérim. Elle a donc décidé de développer la polyvalence de ses salariés tout en limitant les embauches et en ayant recours aux sous-traitants en période de croissance.

Si la stratégie* n'est pas ici clairement explicitée, on peut penser que cette entreprise comme beaucoup d'autres, tend à se replier non seulement sur son cœur de métier mais aussi sur ce qui crée sa valeur ajoutée c'est-à-dire la conception, le prototypage et le montage du produit final. Sans être visionnaire, il est probable que les métiers de l'entreprise évolueront vers des fonctions à forte valeur ajoutée comme celles de chefs de projet, spécificateurs. A l'inverse, ceux de la production seront progressivement externalisés.

Pour effectuer ces ajustements, l'entreprise se donne le temps. Elle ne parle pas de plan de licenciement comme ceux engagés à partir de 1993, même s'ils se sont davantage apparentés à une

*Attention ces développements n'engagent en rien la société SNECMA, ils correspondent à des hypothèses que nous formulons par comparaison à d'autres grands groupes qui ont mis en œuvre ce type de stratégie.

réduction d'effectifs en favorisant les départs volontaires et les préretraites. Cette culture du compromis, les caractéristiques de fidélisation du personnel (Turn over inférieur à 2%), conduisent naturellement l'entreprise à mettre en œuvre un dispositif de mobilité qui se « donne du temps ».

• **Faire vite en maintenant une image positive: Cas d'AXA FRANCE**

On retrouve un processus de réflexion identique chez AXA France qui, confrontée au fort ralentissement économique, à la baisse des taux et chute des marchés boursiers, décide de s'engager dans une vaste réorganisation. Là encore, l'entreprise décide de se recentrer sur son cœur de métier, de maintenir l'emploi sans croissance externe. L'un des axes stratégiques est clairement annoncé: Accroître la compétitivité tout en maîtrisant ses frais généraux. Tenant compte de son histoire, recours aux licenciements économiques inexistant, difficulté à effacer complètement les traces de la dernière fusion avec l'UAP, AXA France a probablement souhaité** ne pas ternir son image vis-à-vis de l'extérieur et plus particulièrement de ses clients. Elle s'est donc orientée naturellement vers la mise en œuvre d'un dispositif de mobilité basé sur la mutualisation des compétences.

Ce qui caractérise cette entreprise, c'est la rapidité avec laquelle les premiers résultats devaient être probants. Annoncée en 2001, les premiers résultats étaient attendus en 2002. Toutefois, nous en reparlerons, le dispositif est prolongé jusqu'au moins en 2005.

• **Agir face aux décisions de la communauté Européenne: cas de La POSTE**

Pour LA POSTE, la perte de son monopole d'acheminement des courriers en 2007, décidée par la Commission Européenne, l'incite à se réorganiser pour se positionner comme leader vis-à-vis de la concurrence. Son président a donc fixé la stratégie qui combine à la fois performance et satisfaction client. Les objectifs opérationnels portent sur la modification des équipements, du positionnement des centres de tri et de la modification du métier courrier. Pour ce dernier, comme il ne s'agit pas de licencier (la plupart des salariés concernés étant des fonctionnaires), la seule solution envisageable est celle de la mobilité.

• **Asseoir la dernière fusion et réussir sa reconfiguration industrielle: cas d'ARCELOR**

ARCELOR est issue de la fusion en 2002 de trois groupes européens **Arbed**, **Aceralia** et **Usinor**. Cette opération confère à l'entreprise la place de 1^{er} sidérurgiste mondial qui, pour être conservée, nécessite un plan de reconfiguration industrielle. Annoncé dès 2003, il concerne 4 sites et débouche sur un plan de sauvegarde de l'emploi proposant le reclassement progressif de plusieurs centaines de salariés sur les années 2004, 2005 et 2006. La stratégie** retenue par l'entreprise était probablement de se réorganiser avant les autres et donc de conserver un avantage concurrentiel. Dans le cadre des priorités de reclassement des salariés dans l'entreprise, c'est tout naturellement que l'entreprise s'est appuyé sur son dispositif de mobilité et de développement de l'employabilité. Toutefois, celui-ci n'est pas la conséquence de cette dernière reconfiguration car il possède déjà une longue histoire, vieille

** Cette remarque n'engage que les auteurs de ce document.

** Cette remarque n'engage que les auteurs de ce document.

d'une douzaine d'années: celle liée à USINOR et des nombreuses grèves qui ont accompagné les restructurations successives entre 1970 et 1980 qui se sont concrétisées par les accords d'entreprises bien connus: CAP 2000 puis CAP 2010.

- **Redresser une situation financière catastrophique: cas de France TELECOM**

D'une administration, FRANCE TELECOM est devenue une société de service en passant du statut d'entreprise publique à celui d'entreprise privée. Mais concomitamment, elle a menée une politique très active en matière de technologie nouvelle et de développement de service internet, au prix de coûteuses acquisitions et investissements. Or l'effondrement de la bulle internet a placé cette entreprise dans une situation financière très délicate puisqu'elle accusait, en 2002, une dépréciation d'actifs égale à -70 milliards €. C'est donc sous cette contrainte que l'un des axes stratégiques (formulé dès l'année 2002) est de faire du groupe FRANCE TELECOM un opérateur compétitif et parmi les meilleurs en Europe à l'échéance de 2005. Cette finalité est aussi accompagnée d'objectifs très opérationnels qui doivent concourir au sauvetage de l'entreprise. Il s'agit d'augmenter le capital, de vendre une partie du parc immobilier, de contrôler et minimiser toutes les dépenses, d'effectuer un recentrage sur le cœur des métiers et de diminuer les effectifs.

Les $\frac{3}{4}$ du personnel ayant le statut de fonctionnaires, il n'était pas envisageable de conduire un plan de sauvegarde de l'emploi et l'opérateur s'est donc naturellement orienté vers la mise en œuvre d'un dispositif de mobilité.

3.1.2. Quelles conclusions peut-on en tirer?

Tirer une conclusion de cette phase d'étude des phénomènes déclencheurs des politiques visant au maintien/développement de l'employabilité nous semble difficile, tant notre étude est limitée et tant cette tendance demeure récente. Il n'en reste pas moins que quelques constats semblent s'imposer:

L'employabilité dont il est ici question est en fait exclusivement interne. Aucune des entreprises interrogées lors de nos interviews n'a soutenu, ni naturellement, ni guidé par nos questions, avoir mené - ou même envisagé de mener - une politique d'employabilité. Et de fait, à s'en remettre à la définition retenue au terme de notre seconde partie, force est de reconnaître que tel n'est effectivement pas le cas. La raison nous paraît à la fois simple et double. D'une part, il est difficile pour l'entreprise de suivre les différentes évolutions du marché du travail, et ce pour chacun de ses salariés⁶⁸. De ce fait, l'employabilité dont il s'agit n'est qu'une employabilité interne, une employabilité amputée de la moitié de sa substance. D'autre part, il est naturel que les efforts consentis par l'entreprise répondent à ses intérêts. De ce point de vue, les politiques mises en œuvre sont plus centrées sur des populations, sur des outils, sur des périodes, qu'un processus global touchant tous

⁶⁸ Citons toutefois l'aide précieuse que peut apporter un observatoire des métiers dans cette démarche, tel qu'en témoigne la branche « Assurance ».

les individus sans distinction. Or une politique d'employabilité suppose d'être à la fois globale et fondée sur chaque individu, ce qui n'est pas totalement le cas des actions étudiées.

Elle est dictée par l'environnement, et non souhaitée naturellement par l'entreprise en dehors de tout facteur contraignant. La mise en œuvre des dispositifs d'employabilité ne s'effectue pas dans un but philanthropique. De même, nous sommes loin des dispositifs GPEC conçus initialement pour anticiper les évolutions des métiers et des compétences. Aujourd'hui, c'est bien sous la tension croisée de leur environnement et de leur propre situation que les entreprises réagissent. C'est face aux situations présentes et en fonction d'objectifs de maintien et/ou de développement de leur activité que les entreprises élaborent leur vision du futur, et souvent de leur futur proche. Nous sommes loin de la vision humaniste de l'entreprise citoyenne souhaitant développer l'employabilité de ses salariés pour les mettre à l'abri d'une possible et probable reconversion hors de ses murs. Pour aller plus loin, ce ne sont pas les Ressources Humaines qui décident de mettre en place tel ou tel programme pour maintenir et développer l'employabilité des hommes et des femmes de l'entreprise, ni un quelconque objectif lié au développement durable. Pour chacun des cas étudiés, le dispositif mobilité n'est qu'un moyen parmi d'autres de répondre à des enjeux stratégiques de l'entreprise.

En bref...

Les politiques ayant pour objet ou pour effet de développer l'employabilité des salariés s'expliquent par des circonstances particulières. Dans les cas observés, il s'agit de réagir face à des contraintes nouvelles ou émergentes, de construire de nouveaux avantages concurrentiels ou plus simplement de conforter sa position de leader. Mais à travers ces différents cas de figure, deux constats s'imposent. Le premier est que ces politiques sont toutes mises en place « sous la contrainte » de leur environnement, et non suite à une vision volontariste, éthiquement responsable ou humaniste. Le second est que l'employabilité dont il est ici question n'est que l'employabilité interne à l'entreprise (et non celle intégrant les attentes du marché du travail).

3.1.3. Synthèse des Dispositifs Mobilités

SNECMA Moteurs.	LA POSTE	ARCELOR	AXA France
<p>La naissance du dispositif :</p> <p>Confrontée à une variation importante de sa production face aux demandes du marché, l'entreprise souhaite augmenter sa flexibilité sans pour autant faire appel à l'intérim. Pour y parvenir elle décide :</p> <ul style="list-style-type: none"> de développer progressivement la sous-traitance de la partie de fabrication ne conservant que les étapes du processus à forte valeur ajoutée. de limiter les embauches <p>Une structure baptisée «compétence pro» est créée, animée par le département central de formation et rattachée à la direction générale. Considérée comme centre de frais elle prend en charge l'ensemble des frais de formation et le salaire des personnes engagées dans un processus de reconversion.</p> <p>Elle s'assure de la mise en ligne sur l'intranet des offres d'emploi, conseille et accompagne les salariés qui souhaitent s'engager dans une mobilité.</p>	<p>La suppression du monopole de l'acheminement des courriers de moins de 100 grammes en 2007 par la commission Européenne, contraint l'entreprise à réorganiser le métier « courrier » pour se positionner comme leader sur le territoire national vis-à-vis de la concurrence.</p> <p>Comme il ne s'agit pas de licencier (les salariés concernés sont des fonctionnaires), la solution envisagée est celle de la mobilité.</p> <p>En 1996, le poste de chargé des réorientations est créé. 8 ans plus tard, trois personnes, travaillant en fonction centrale, s'occupent à temps plein de la gestion des «réorientations». Celles-ci sont accompagnées par 70 conseillers « mobilité ».</p>	<p>La logique de postes « semblables » maintenue pendant de longues années avait contribué à détériorer l'employabilité des salariés. Les nombreuses grèves subies par l'entreprise dans les années 70-80 ont amené l'entreprise en 1990 à signer l'accord CAP 2000 (Conduite de l'Activité Professionnelle) au niveau du groupe USINOR. Il contractualise pour tout le personnel non cadre la démarche compétence.</p> <p>Le démarche date d'une douzaine d'années. Elle débute par la mise en œuvre de la Méthode d'Investigation des Activités qui débouche sur l'analyse de 1000 emplois. Sont ensuite créés des référentiels traversants qui permettent de formuler des compétences génériques et de ramener le nombre d'emplois type à 264.</p> <p>Pour un emploi type, un salarié peut avoir plusieurs niveaux de progression qui correspondent à un niveau de classification.</p>	<p>Le fort ralentissement économique incite l'entreprise à améliorer sa compétitivité tout en maîtrisant ses frais généraux. Pour y parvenir elle décide de se recentrer sur son cœur de métier « la relation client ».</p> <p>Une réorganisation rapide est nécessaire. Pour réussir, le dialogue a été fortement maintenu avec la majorité des organisations syndicales.</p> <p>Une vaste campagne de mobilisation a été lancée dès début 2002 impliquant les dirigeants, les managers et les ressources humaines chargé de démultiplier la politique et inciter les salariés à prendre conscience de la nécessité de changer de métiers pour évoluer avec l'entreprise.</p> <p>Sous l'impulsion des ressources humaines, la mobilité des salariés a été encadrée par un dispositif baptisé «CAP métiers» qui propose sur l'intranet les postes à pourvoir et un accompagnement individualisé des salariés vers un nouveau métier.</p>
<p>L'inscription :</p> <p>Un salarié volontaire formule sa demande, auprès du relais « Compétences Pro » présent au sein de chaque établissement et rattachée au service ressources humaines. Sa candidature est étudiée et consolidée avant d'être soumise à la commission mobilité de l'établissement constituée des représentants de chaque direction sous l'autorité du chef d'établissement. La candidature est approuvée (95% des cas) si elle correspond aux axes stratégiques de l'entreprise et si les</p>	<p>L'inscription au dispositif n'est pas du fait du salarié.</p> <p>Le manager accompagné des ressources humaines locales et des chefs d'équipe « apprécient » pour chaque salarié son aptitude à la mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique</p> <p>Les conseillers mobilité informent et reçoivent les agents afin de les éclairer sur le processus mis en œuvre.</p>	<p>Au cours de l'entretien professionnel, le responsable hiérarchique propose une évolution au salarié prenant en compte ses aptitudes et les besoins de l'entreprise. Le salarié peut la confirmer voire en formuler une autre. Les moyens à mettre en œuvre pour progresser vers le degré (niveau) supérieur sont identifiés le plus souvent sous la forme d'un parcours professionnel. La proposition d'évolution et le parcours doivent ensuite être validés par le N+1.</p>	<p>Le salarié intéressé prévient son supérieur hiérarchique et rencontre une personne des ressources humaines. Ensemble, ils effectuent un « bilan de compétences » et étudient les possibilités de reconversion les plus proches des compétences actuelles du salarié. Le postulant rencontre le manager du service d'accueil pour un entretien. Si celui-ci est concluant, les RH détermine les besoins en formation et élabore un parcours de formation.</p>

directions « cédante » et « accueillante » donnent leur accord.			
La reconversion :			
<p>Les parcours professionnels peuvent être diplômants en débouchant sur l'obtention d'un diplôme de l'éducation nationale, qualifiants en suivant un parcours de formation construit par l'entreprise soit les deux à la fois en suivant une formation débouchant sur l'obtention d'un CQPM (Certificat Paritaire de la Métallurgie). 50% des salariés suivent un parcours qui débouchera sur l'obtention d'un BTS, d'un DUT ou d'un CQPM. La durée moyenne d'un parcours est de 14 mois.</p> <p>Dans tous les cas cette formation s'effectuera sous le mode de l'alternance « formation – travail en entreprise ». Les périodes de travail s'effectuent dans la nouvelle affectation d'unité et lorsque cela est possible sur le nouveau poste de travail .</p>	<p>La mobilité correspond à une reconversion ou à une adaptation à un nouvel outil de travail. Elle prend en compte le profil de chaque salarié par le biais d'un positionnement et construite de façon modulaire (mathématiques, français, alphabétisation, mémorisation...). Dans la formation, l'accompagnement des salariés est effectué par un psychologue. La partie théorique est complétée par un stage de « découverte du métier » d'une semaine encadré par un tuteur.</p> <p>L'annonce des secteurs où des mobilités seront nécessaires est effectuée deux ans avant leur mise en œuvre de telle façon que les agents puissent se préparer psychologiquement (Phase de deuil).</p>	<p>Les parcours professionnel alternent nouvelle situation de travail et ancienne, modules de formation généraux et/ou professionnel. La formation au poste s'effectue sous la forme d'un parrainage. Le suivi de plusieurs modules donne la possibilité de valider une certification reconnue par la branche (CQPM). L'acquisition de nouvelles compétences nécessite une validation par la maîtrise. Deux niveaux d'appréciation sont possibles, le niveau opérationnel et le niveau maîtrise : La réalisation s'effectue malgré les aléas qui surviennent. Un carnet d'acquisition des savoir faire, propriété du salarié, capitalise les compétences acquises par le salarié, les formations suivies et les dates de positionnement.</p>	<p>Les mobilités sont accompagnées de parcours de formation dont la durée moyenne est de 11 journées pour les actions 2003. Dans le cadre du dispositif rénové (P.A.M), la durée peut être de 11 semaines. Elle se justifie par le public concerné («en souffrance» nécessitant un accompagnement plus long). Il porte sur une remise à niveau général, un module « apprendre à apprendre » et est généralement accompagné d'une spécialisation métier.</p> <p>A l'issue de la formation le salarié est accueilli dans son nouveau service et encadré par un tuteur formé pour cette mission.</p> <p>Le tuteur et le salarié renseignent un passeport pour la mobilité. Il retrace les étapes d'évolution du salarié : formation et apprentissage du métier. Il stipule les actions complémentaires de formation ou d'accompagnement à mettre en œuvre.</p>
Le pilotage :			
<p>La direction générale fixe un volume d'affectation de candidatures au dispositif « <i>Compétences Pro</i> » à réaliser au cours de chaque année aux managers opérationnels. Elle n'autorise les embauches qu'en nombre très limité sur des postes très précis incitant les directions opérationnelles à pourvoir les postes vacants en recourant au dispositif de reconversion.</p>	<p>Un plan d'action général, le C.A.P. « Contrats d'Actions de Progrès » propre à chaque manager détermine le chiffre d'affaires à réaliser, la qualité du service attendue, les emplois, le plan de formation, les investissements. Les principaux indicateurs de réussite du chef d'établissement porte sur productivité, la recherche de la performance, sur le maintien du climat social.</p>	<p>Le suivi du dispositif est assuré par une commission de validation constituée du management opérationnel et deux personnels RH. Plusieurs fois par an, elle étudie et valide les différents changements de classification et augmentations. Elle s'intéresse aussi au suivi du plan de formation, aux « oubliés » du système, à la gestion du budget « compétences ». Un suivi est également assuré par les commissions de suivi de l'accord CAP 2010 auxquelles participent les signataires.</p>	<p>Une structure projet gère ce dispositif. Son management est réalisé par le C.P.O (Comité de Pilotage Opérationnel), constitué des n-1 et du PDG d'AXA France. Ils fixent les objectifs au groupe projet aussi bien en terme quantitatif qu'en terme de perspectives portant sur l'évolution des métiers. Ils identifient les services en sureffectif et en sous effectifs et définissent les plans de redéploiement.</p>
L'utilisation du dispositif			
<p>Le dispositif est ouvert à toutes les catégories, cadres, maîtrise, techniciens et ouvriers. Ce sont ces derniers qui l'utilisent majoritairement comme ascenseur social en évoluant vers une fonction de technicien.</p>	<p>Cette mission concernera environ 10 000 personnes d'ici 2007.</p> <p>Les reconversions des salariés s'effectuent à plus de 90% dans la filière d'origine.</p>	<p>Comme précisé dans l'accord le dispositif ne s'intéresse qu'aux personnels non cadres.</p> <p>La mobilité des salariés s'exerce principalement par filières et elle est donc essentiellement verticale.</p> <p>L'entreprise est de plus confrontée à la gestion d'une</p>	<p>Le dispositif est ouvert à toutes les catégories.</p> <p>Les véritables reconversions avec changement radical de secteur professionnel ne sont pas nombreuses. Elles représentent environ 5% des mobilités en 2002 et doivent atteindre 30% en</p>

L'évolution s'effectue principalement dans un même domaine professionnel. Les directions opérationnelles qui l'utilisent pour atteindre leurs objectifs, la direction générale l'exploite pour tenir et maintenir sa stratégie.		population vieillissante située en haut des classifications de sa catégorie (Coefficients 270 ou 285) et n'ayant aucun intérêt à se « réinvestir » dans une nouvelle filière.	2005.
Communication :			
La communication s'effectue par les managers, les relais compétences pro, l'intranet.	La communication est assurée par la ligne de management accompagné par les nombreux conseillers mobilité (70 au total).	Ce dispositif, très participatif à son origine, a permis d'intégrer la culture compétence dans le mode de management. Progressivement il est devenu partie intégrante de l'histoire de l'entreprise. On ne le considère plus comme un dispositif mais comme un processus de développement naturel (développement de l'entreprise et du salarié).	Un important effort de communication est mis en œuvre : En interne : Elle s'appuie sur toute la ligne hiérarchique, l'intranet, des forums mobilités, témoignages des mobilités réussies dans le journal interne, édition d'une plaquette « Bougez vous êtes accompagnés »... En externe : Par de nombreux interviews accordées à la Presse, intervention dans les grandes écoles...
Incitation financière :			
Une reconnaissance salariale est accordée au salarié à la moitié de son parcours de formation puis à l'issue de celle-ci.	Si la mobilité est horizontale, l'agent perçoit une indemnité minimum de 2000 euros. Si son conjoint doit quitter son emploi La Poste lui verse une indemnité forfaitaire et lui propose un outplacement. Dans le cas d'une mobilité verticale la rémunération est indexée sur le nouveau positionnement.	A l'acquisition d'une nouvelle compétence correspond une cotation qui renvoie à la classification. Celle-ci détermine un niveau de rémunération.	Une incitation financière a été mise en place afin d'inciter les plus hésitants à s'engager dans ce projet.
Signature d'un accord :			
Aucun accord	Il n'y a pas d'accord. Avant chaque projet de mobilité un comité technique paritaire du projet, constitué à 50% de représentants de la direction et de 50% de représentants du personnel est consulté. Un vote valide le projet., le consensus étant toujours recherché.	La politique sociale a été confirmée à travers l'accord CAP 2010 signé au début de l'année 2000 (Il ne fait que prolonger l'accord CAP 2000 en y ajoutant les aménagements liés aux 35 heures et notamment l'augmentation du nombre d'entretiens professionnels en passant d'un entretien tous les deux ans à un tous les ans)	La démarche mise en œuvre fait l'objet d'un accord avec les partenaires sociaux 2003-2005
Le budget formation correspond à 4,35% de la masse salariale dont 20% sont consacrés au dispositif « Compétences Pro ».	Le budget formation ne nous a pas été communiqué.	Le budget formation se situe depuis 1997 entre 4,2% et 4,5% de la masse salariale, soit une moyenne égale à 4 jours de formation par an et par salarié.	Le budget formation ne nous a pas été communiqué.

3.2. Comment gérer la dynamique et l'équilibre des dispositifs?

Si les dispositifs contribuent au développement de l'employabilité, celle-ci est-elle interne et/ou externe à l'entreprise ? Quelles sont les particularités qui conduisent à opter pour l'une plutôt que l'autre?

A la SNECMA, la mobilité est à l'intérieur du groupe et peut s'apparenter suivant les cas à une mobilité géographique. Toutefois et pour chaque salarié, la mobilité nécessite un changement de métier et doit obligatoirement s'accompagner d'un parcours professionnel. Celui-ci peut conduire à l'obtention d'un diplôme national, ou d'une certification reconnue par la branche voire plus simplement d'une qualification. Ainsi si l'on ne prend que ces facteurs en compte, le premier contribue à développer l'employabilité aussi bien interne qu'externe à l'entreprise, le second une employabilité interne à la branche professionnelle et donc à l'entreprise, le troisième une employabilité interne car limitée à l'entreprise.

Pour AXA France comme pour LA POSTE, la mobilité s'effectue à l'intérieur du groupe et peut s'apparenter, là aussi, suivant les cas à une mobilité géographique. Dans tous les cas, la reconversion s'effectue par le biais d'un parcours professionnalisant qualifiant. L'employabilité développée est donc limitée à celle de l'entreprise. Cependant les techniques de formation font appel à des programmes de type « Apprendre à apprendre » (Atelier de Raisonnement Logique), on peut donc supputer que (seuls) les salariés ayant intégré leur façon d'apprendre pourront ré-exploiter celle-ci et développer de nouveaux apprentissages aussi bien en interne à l'entreprise qu'à l'externe. L'employabilité développée est donc interne mais aussi externe pour les salariés les plus « doués » ou les mieux formés...

Chez ARCELOR, même si le dispositif facilite la mobilité, d'une situation de travail à l'autre, d'un atelier à l'autre, plus difficilement d'une usine à l'autre (raison géographique), la mobilité se traduit plus particulièrement sur une filière et de façon verticale. Elle est le résultat d'acquisition de compétences au sens fort du terme (le niveau Maîtrise validée reconnaissant la capacité du salarié à réagir aux aléas). L'employabilité est donc interne à l'entreprise. Toutefois la capacité à réagir aux événements met en évidence que le salarié sait modifier ses schémas opératoires (par accommodation ou assimilation) et donc réalise des apprentissages. On peut donc supposer que dans un environnement analogue, celui de la conduite de processus, il saurait ré-exploiter ses façons d'apprendre pour développer de nouvelles compétences. Ainsi l'employabilité développée est aussi externe dans la limite du secteur d'activité, celui du process.

Néanmoins, et comme nous l'ont fait remarquer la SNECMA, ARCELOR ou encore la POSTE, et comme nous avons pu le noter dans le cas Axa France, les évolutions s'effectuent prioritairement dans un même secteur, une même filière professionnelle. Ainsi, dans l'ensemble des cas étudiés, si

l'employabilité est essentiellement interne à l'entreprise, elle reste de plus très contextualisée, très attachée à l'expérience de base du salarié.

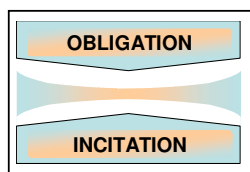
Par ailleurs, et si les dispositifs de mobilité sont considérés comme un des moyens au service d'une stratégie, ils ne sont pas pour autant des dispositifs standards prêts à l'emploi. Inventés par les entreprises, ils prennent en compte l'histoire, la culture de l'entreprise, les contraintes internes et externes de celle-ci. Ceci explique la diversité des outils que nous avons découvert. Certains comme chez ARCELOR, vieux de plusieurs années, ont vécu différentes phases d'évolution liées non seulement à la vie de l'entreprise mais aussi de l'environnement. Un autre plus jeune, comme celui d'AXA France, s'est modifié après deux années de mise en œuvre de façon à traiter des populations différentes.

Les créateurs du dispositif sont les ressources humaines qui confient ensuite la gestion soit aux responsables de formation soit responsables des mobilités, certaines entreprises allant même jusqu'à créer un poste spécifique comme celui de responsable des réorientations à LA POSTE.

Tous les dispositifs rencontrés sont dynamiques dans le sens où ils se modifient, s'ajustent et vivent. Ils sont pourtant en équilibre car soumis à trois types de tensions:

- Une tension Incitation-Obligation
- Une tension Sensibilisation-Conditionnement
- Une tension Reconnaissance-Sanction

La tension Incitation - Obligation



Comme nous l'avons précisé, les dispositifs sont des moyens mis en œuvre au service d'une stratégie. Dans l'ensemble des cas, la stratégie est clairement annoncée (excepté pour la SNECMA où elle n'est pas clairement explicite) et se traduit par la mise en œuvre d'objectifs opérationnels dont l'un porte sur la nécessité de faire bouger les salariés. Celle-ci est fortement marquée au sein de l'entreprise puisque c'est le président qui l'annonce et la présente comme un incontournable, une nécessité pour rester leader sur son marché (La POSTE), « devenir une entreprise plus commerciale, en améliorant la qualité de service, accroître sa compétitivité tout en maîtrisant les frais généraux » (AXA France)... Si la direction est donnée telle une feuille de route, le but sera atteint en démultipliant cet axe de travail au sein de la ligne de management. Les managers de proximité sont contraints de suivre ces directives: ne pouvant plus embaucher à l'extérieur les compétences recherchées (SNECMA, AXA, LA POSTE), ils sont obligés de faire un choix parmi des personnels «en reconversion» (parfois n'ont pas d'autres choix que trois candidatures internes et rien d'autre). Dans certains cas, ils sont intégrés, « manager

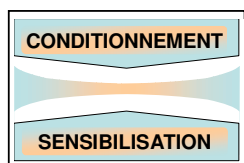
« cédant » et « manager accueillant », dans les « commissions mobilité » dans lesquelles on retrouve leur N+1 (SNECMA).

Enfin et pour s'assurer que les mobilités vont s'effectuer, la direction générale assigne aux ressources humaines des objectifs quantitatifs (SNECMA, AXA, LA POSTE, FRANCE TELECOM).

Du côté des salariés, si le discours introductif est identique, on leur précise dans la plupart des cas qu'il n'y aura pas de licenciement, que les mobilités ou reconversions s'effectueront sur la base du volontariat. Il leur appartient donc de faire la démarche de consulter les offres d'emploi sur l'intranet de l'entreprise, de se renseigner auprès de leur manager de proximité. C'est également à eux de faire la démarche auprès des Ressources Humaines afin d'évaluer leur possibilité de reconversion... Toutefois si l'on y regarde de plus près peut-on imaginer que le salarié ait vraiment le choix ? Nous ne le pensons pas, notamment lorsqu'il se retrouve dans un service qui va disparaître (AXA, LA POSTE)... Ou encore lorsque ses collègues quittent l'unité de fabrication et qu'ils ne sont pas remplacés (SNECMA). Enfin, notamment pour AXA dans le cadre du dispositif aménagé P.A.M., les salariés les plus réservés (les moins volontaires) sont reçus (convoqués) par les Ressources humaines afin de faire un bilan: sorte d'incitation appuyée.

La tension entre l'incitation et l'obligation existe donc bien. Certes l'équilibre est recherché mais les managers et les ressources humaines doivent ensemble éviter l'écueil d'une incitation forcée, d'une obligation (trop) appuyée qui pourrait dans certains cas, poussée à l'extrême, être ressentie comme une forme de harcèlement.

La tension Sensibilisation- Conditionnement



Cet équilibre se joue essentiellement au travers des processus de communication. On sensibilise notamment les individus par l'intermédiaire de journaux internes qui relatent ou présentent les témoignages des mobilités réussies, de leur quantité, des ressources humaines qui parlent du dispositif en les reliant aux valeurs de l'entreprise, des mots du président qui encouragent à s'y engager.

Cette sensibilisation s'effectue aussi par le bouche à oreille entre collègues de services ou de services voisins. Ce vecteur est sûrement l'un des moins visibles mais des plus efficaces.

La sensibilisation s'effectue aussi à travers des brochures dédiées au dispositif lui-même notamment chez AXA sous la forme d'une plaquette « Bougez vous êtes accompagnés ».

Un autre élément favorable est l'implication du personnel dans l'un des processus qui constitue le système. Ainsi, toute la démarche mise en œuvre par ARCELOR pour l'élaboration des référentiels métiers, puis le passage à la formulation des compétences, a permis aux différents acteurs de s'approprier les outils créés et les préparer à s'en servir pour leur compte personnel.

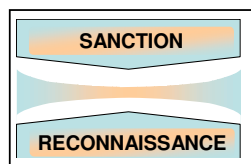
Ces outils combinés à d'autres s'ils sont en excès peuvent progressivement conditionner les salariés. S'appuyant sur le manager de proximité (AXA), l'entreprise leur demande d'expliquer aux collaborateurs l'évolution des métiers et quels seront les emplois de demain. Elle a compris que c'est par leur force de conviction que les salariés se remettront en cause et qu'ils décideront d'évoluer alors qu'ils n'en éprouvaient pas la nécessité auparavant.

Autres outils, les carrefours mobilité dans lesquels on attend et incite à venir ceux qui n'ont pas encore bougé (AXA), et les entretiens annuels (ou d'évaluation) au cours desquels on ne manquera pas d'aborder le sujet. N'oublions pas non plus les différents accords signés qui donnent ainsi une légitimité au système. C'est la réaction de l'entreprise au contexte socioprofessionnel qui justifie son existence, il est reconnu par les signataires comme la réponse la plus favorable pour les salariés et enfin il est accepté par ces derniers par la signature de l'accord.

On le sait, chaque salarié construit dans l'entreprise sa propre identité professionnelle. Lorsque les repères qu'il avait disparaissent, et qu'il ne se sent plus à sa place et, qu'en échange on lui en propose d'autres valeurs fortement poussées et mises en avant par l'entreprise, admises par les organisations syndicales, il y a une forte probabilité pour, qu'à la longue, le salarié s'en saisisse, lui permettant ainsi de devenir ce qu'il voudrait être ou ce que les autres voudraient qu'il soit. Le système peut alors être perçu comme un moyen de combattre l'inquiétude sur l'avenir, cette peur quelquefois irrationnelle par manque de confrontation avec l'extérieur mais largement entretenue par les médias. Aussi acquérir un diplôme, une qualification reconnue et valorisée par l'entreprise est un moyen de retrouver une (sa) place dans la société et du même coup se rassurer sur ses propres perspectives d'avenir (à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise). Il pourra ainsi revenir parmi les autres, s'identifier à une nouvelle équipe, être porteur de nouvelles valeurs donc reconstruire sa nouvelle identité professionnelle.

Toutefois la tension entre la sensibilisation et le conditionnement doit être gérée avec précaution. L'équilibre est recherché pour éviter de déclencher l'effet inverse à savoir la peur, la méfiance, la suspicion et la résistance. Tout doit donc être fait dans la bonne mesure.

La tension Reconnaissance - Sanction

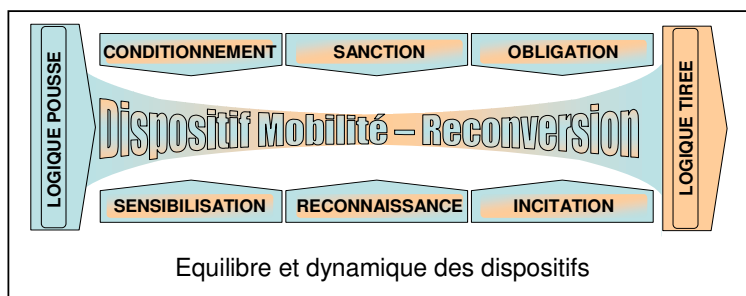


Cette tension n'est jamais explicite et la dimension sanction (*au sens coercitif*) n'a jamais été abordée dans les différents entretiens que nous avons pu tenir. D'une façon générale, on s'exprime davantage sur les systèmes de reconnaissance que sur la partie coercitive. D'ailleurs le plus souvent l'entreprise s'engage à ne pas licencier. Pour quelques cas, le principe de réversibilité est acquis d'emblée: si le salarié souhaite arrêter son processus de reconversion, il pourra retrouver une situation de travail analogue à celle qu'il avait quitté (AXA, France TELECOM). Seule la POSTE précise que si le salarié refuse trois propositions alors la mutation devient la règle. On peut ici se poser clairement la question suivante: quid des personnels qui n'auront pas bougé, qui auront perdu toute employabilité au sein de

l'entreprise aux échéances fixées par la direction? Cette hypothèse existe et nous pensons que les salariés ne peuvent l'ignorer notamment dans le contexte socioprofessionnel d'aujourd'hui où chaque semaine les médias se font l'écho de plans de licenciements.

Si le débat de la « sanction » est évité ou manié avec beaucoup de réserve, les systèmes de reconnaissance sont au contraire largement mis en avant:

- Perception d'une indemnité proportionnelle à l'effort consenti, soutien du conjoint si la reconversion nécessite une mobilité géographique (LA POSTE), augmentation salariale pendant la reconversion et à l'issue de celle-ci (SNECMA), prime à la mobilité (AXA), modification d'échelon de qualification et de rémunération si le salarié a développé son employabilité interne (ARCELOR), maintien du différentiel du salaire (pendant un certain temps) pour les reconversions externes si le nouveau perçu est inférieur au premier (France Telecom)...
- Parcours professionnalisant combinant la formation traditionnelle, la formation au poste, l'accompagnement par un tuteur (AXA, SNECMA)
- Validation des compétences (ARCELOR) et renseignement d'un livret du type portefeuille des compétences (ARCELOR, AXA)...
- Publication dans le journal interne des témoignages des reconversions réussies...



La combinaison de ces trois tensions permet d'équilibrer le dispositif et de le maintenir en vie. Sa dynamique quant à elle est assurée par l'action simultanée de deux logiques:

- Celle des ressources humaines qui pilotent et maintiennent le dispositif, l'aménagent si nécessaire (AXA France), accompagnent les managers, eux-mêmes contraints à l'utiliser (objectifs et règles du jeu à respecter). N'oublions pas non plus la dimension apportée par l'organisation du travail. Celle-ci impose une modification du cadre de référence véritable philosophie de l'entreprise qui facilite la remise en cause des pratiques et encourage les salariés à utiliser ces dispositifs. On peut alors parler de logique, celle définie par l'entreprise, **poussée** car c'est par la convergence des actions et des outils mis en place que les salariés s'engageront de façon « quasi volontaire » dans une reconversion.
- Celle des salariés qui ont profité du dispositif renvoyant aux « immobiles » l'image de ceux ayant réussi dans un système qui fabrique ces succès. On peut lors parler de logique **tirée**, car

la crédibilité et la valeur du dispositif sont certifiées par les salariés eux-mêmes et incitent les autres, par la valeur d'exemple, à l'utiliser.

En bref...

Les dispositifs mis en place ne se ressemblent pas ; ils portent témoignage de cultures d'entreprise différentes, de contraintes internes et externes hétérogènes, de populations cibles spécifiques. Pourtant, chacun d'eux se positionne sur trois « tensions clés » qui sont autant de gage de leur efficacité. Il s'agit en premier lieu d'amener les salariés à s'inscrire dans ce type de démarche, en oscillant entre l'incitation et l'obligation. Par la suite il faut les impliquer, en travaillant sur deux extrêmes que sont la sensibilisation et le conditionnement. Enfin ces dispositifs et les salariés s'y impliquant doivent être valorisés. Pour ce faire, la palette des actions possibles s'étend de la reconnaissance envers les salariés impliqués jusqu'à la vraisemblable ou éventuelle sanction de ceux qui s'y refusent.

Les arbitrages réalisés sur ces trois champs de tension conditionnent la réussite du dispositif dans le temps, en assure sa spécificité, son équilibre et sa dynamique (*cette dernière reposant sur les acteurs eux-mêmes*).

3.3. Les caractéristiques clés des dispositifs mis en place

Les différentes approches mises en œuvre par les entreprises tiennent d'abord par le contexte dans lequel elles ont émergé (environnement, histoire et culture propre à chaque entreprise). Cependant si les dispositifs résistent à l'épreuve du temps c'est, qu'au delà de la recherche d'équilibre entre les tensions et logiques présentées précédemment, il existe des « ingrédients » qui font leur succès.

Nous ne souhaitons pas faire un descriptif style « mode d'emploi » mais plutôt pointer les caractéristiques clés et leurs particularités afin de mieux percevoir leurs dimensions et implications pour les entreprises.

3.3.1. Des caractéristiques liées à l'environnement

3.3.1.1 Un préalable, le diagnostic sociologique

Implémenter une politique de développement de l'employabilité ne peut se faire sans avoir pratiqué au préalable un diagnostic sociologique de l'entreprise. Il est fondamental de tenir compte de la culture

d'entreprise qui structure et détermine le système social, d'analyser les interactions et logiques d'action qui constituent l'organisation. Cette analyse préalable, basée sur les techniques de l'approche système, est nécessaire pour garantir le succès des politiques RH mises en œuvre, dont notamment celles touchant au développement de l'employabilité et des compétences.

Selon Renaud Sainsaulieu⁶⁹, les entreprises doivent développer leur capacité sociologique. L'intérêt porté par les entreprises aux sciences sociales et à l'analyse des cultures vise à trouver les moyens de mobiliser les équipes et assurer leur survie dans la lutte face aux menaces extérieures (nouvelles technologies de l'informatique et de la production, concurrence, exigences de la clientèle). Selon lui, une bonne organisation ne suffit pas à mobiliser les forces productives de l'entreprise. La reconnaissance des manières de se comporter, la compréhension des identités collectives qui s'y élaborent, et leurs influences sur les motivations devraient être prises en compte dans les pratiques de gestion. Il est donc important d'analyser les composants de la culture d'entreprise.

Sans être exhaustif, les différents points qui doivent être étudiés et dont les RH doivent tenir compte lors du déploiement de leur politique sont notamment: les outils méthodes, process et reporting structurant dans l'entreprise, les types de relation formelles ou informelles, les enjeux de pouvoir, les styles et pratiques de management, les modes de communication, l'histoire de l'entreprise, le parcours des différents acteurs.

Les pratiques des différentes entreprises que nous avons étudiées sont déterminées par leur environnement sociologique. Aussi, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que tout outil ne peut être repris et implanté en tant que tel dans une entreprise tierce sans avoir préalablement fait ce diagnostic sociologique.

3.3.1.2. Le facteur organisation

La cohérence, entre la stratégie et la réalité du travail, les discours et l'organisation du travail est assurée par la mise en perspective des besoins présents ou futurs des clients et de la stratégie retenue par l'entreprise. Cette porte d'entrée est souvent bien comprise par les salariés et les représentants du personnel. Elle n'est cependant pas suffisante. Dans notre problématique, l'organisation doit faciliter les apprentissages et par conséquent le développement des compétences. Elle doit donc faciliter la mise en œuvre de démarches participatives et donc du travail collectif, des équipes autonomes, du décloisonnement des fonctions, des organisations par projet, du travail coopératif (*Cf. formation*). Elle contribue alors à améliorer les passages de relais, à assurer une meilleure coordination, à renforcer la

⁶⁹ Texte « Culture, Entreprise et Société » extrait du livre « L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées » JF. Chanlat, 2003

communication à réagir aux perturbations de l'environnement pouvant aller jusqu'à remettre en cause certains axes directeurs de l'entreprise. Une organisation du travail propice aux développements de l'employabilité des salariés doit:

- Proposer une vision claire des compétences attendues, donc de l'évolution des métiers à deux ou trois ans (AXA France),
- S'assurer que l'organisation des postes de travail est en adéquation avec les compétences attendues ou à développer (ARCELOR),
- Considérer, alors, que chaque situation de travail est une situation formatrice, situation par laquelle le salarié développera ses propres apprentissages en les faisant partager à ses collègues (ARCELOR, AXA France).

Si les préceptes proposés ci-dessus sont tirés de nos entretiens, rien n'indique dans ces derniers que ces entreprises ont pris en compte la dimension collective de la compétence en donnant aux salariés la possibilité d'agir et de réagir de façon autonome c'est-à-dire de « pouvoir agir ». Pour autant il est probable que le style de management soit prégnant dans la réussite des dispositifs. C'est de notre avis, l'un des principaux paramètres qui, dans une organisation donnée, facilite l'apprentissage permanent des collaborateurs et par là le maintien et le développement de leur employabilité. Dans cette perspective, l'entreprise, accroît la responsabilité individuelle dans la mesure où la contribution de chacun permet d'aboutir au résultat final. Elle passe d'un système fait de règles, de procédures, de fonctions, de relations hiérarchiques à un système plus ouvert où elle doit préciser:

- « *les savoir-faire attendus dans les situations professionnelles proposées,*
- *le pouvoir-faire, c'est-à-dire l'espace de liberté accordé aux salariés par l'entreprise,*
- *son vouloir-faire, valeurs affichées et mises en œuvre par l'entreprise »⁷⁰.*

Ainsi, le rôle de l'encadrement s'en trouve profondément modifié. Celui-ci doit tenir compte de l'environnement client, développer une attitude d'ouverture sur les autres métiers, jouer un rôle de facilitateur dans les actions de progrès, articuler le court et le moyen terme, développer les compétences individuelles des collaborateurs, animer les groupes projet (Cf. Formation). Cela suppose une définition claire de leurs pouvoirs, de leurs possibilités de délégation et également une reconnaissance du temps qu'ils consacrent à leur activité managériale. En effet si l'on y prend garde, les managers peuvent être confrontés à une situation paradoxale dans l'optimisation de leur temps entre:

- Des résultats attendus souvent à court terme, alors que le fruit de leur activité managériale ne pourra se mesurer qu'à moyen long terme (création d'une équipe par exemple),
- La réflexion nécessaire consacrée à l'organisation, à la médiation, aux propositions de solutions et d'améliorations.

⁷⁰ A. L. ULMAN, Responsable de formation, Enseignante à Paris Dauphine, in « les cours dispensés en MBA RH », 2003

Ce qui est vrai pour l'encadrement l'est aussi pour les collaborateurs. L'organisation doit maintenir ou favoriser au sein des équipes des temps de pause pour mettre en commun des difficultés rencontrées⁷¹, les analyser et proposer des axes d'amélioration. Ces temps de réflexion sont nécessaires à l'apprentissage et participent au renforcement des collectifs et des processus de socialisation (solidarité).

L'organisation est alors considérée comme la toile de fond sur laquelle seront brodés les différents outils, ou modalités, décor nécessaire au développement de l'employabilité des salariés et donc à la flexibilité de l'entreprise, « *le changement ne se produit pas quand il est nécessaire mais quand il est possible* »⁷²

3.3.1.3. Le facteur temps

Le temps, s'il est un facteur « immatériel » est pourtant un élément qu'il convient de considérer et prendre en compte notamment lorsqu'il s'agit de travailler sur l'être humain. En effet, le temps n'est pas forcément le même pour l'organisation ou l'individu.

Il existe un temps subjectif propre à l'individu qui se construit en fonction des événements qui l'ont marqué: c'est un temps personnel dans lequel chacun inscrit sa propre histoire.

Le temps intersubjectif, quant à lui, est une référence communautaire partagée, c'est une forme de langage. Il est continu avec une origine, une unité, un sens (+ ou -) qui permet de dater les événements (historiques par exemple).

Dans chaque situation qui nécessite une forte implication du salarié, comme ici dans le cadre de sa propre reconversion, il y aura nécessairement co-pénétration du temps subjectif, personnel, au temps intersubjectif, donc partagé par les acteurs de l'entreprise. Cette co-pénétration est facteur de succès ou d'échec. De réussite si le temps intersubjectif traduisant l'engagement sur l'avenir prend en compte la capacité du sujet à développer son propre temps, en fonction de son efficacité, de ses mobiles, de son jugement sur les événements, sur les autres et sur lui-même. « *La co-pénétration du temps intersubjectif et subjectif est liée à la motivation personnelle et constitue l'élément central du principe d'autonomie* »⁷³.

Pour simplifier chaque individu n'a pas le même rapport au temps et ne peut modifier ses habitudes, façons de faire ou remises en cause personnelles sur des durées étalonnées ou identiques pour tous.

Pour mieux saisir cette dimension individuelle il nous semble intéressant d'en analyser les causes.

Si le plus souvent les entreprises investissent dans ce qu'il est commun d'appeler leurs forces vives (car le retour sur investissement sera rapide et intéressant), d'autres catégories sont laissées pour

⁷¹ A l'exemple des Top 5 (Réunions hebdomadaires de 5 minutes portant sur les événements liés à la production) ou Top 20 (réunions mensuelles de 20 minutes portant sur les problèmes qualité rencontrés ou les améliorations à concevoir) instaurés par les managers de chez RENAULT TRUCKS.

⁷² F. DUPUY, L'alchimie du changement, Dunod, 2001

⁷³ P. ZARIFIAN, Travail et communication, PUF, 1996

compte. Il s'agit des personnels les plus fragiles qui face à des processus lourds de changement, présentent généralement les caractéristiques suivantes:

- Une **inadéquation de leurs compétences** face aux exigences des situations de travail: qualifications devenues obsolètes, monovalence, faible niveau de connaissances générales, difficulté dans la maîtrise de l'écrit,
- Un **état de santé incompatible** avec le niveau d'exigence du travail: inaptitudes déclarées, lassitude, absence de motivation, difficulté de concentration, usures,... agissant comme facteurs excluant,
- Une **attitude de retrait** face aux nouveautés qui remettent en cause leurs habitudes et leur organisation personnelle: Ils subissent et sont davantage spectateurs plus qu'acteurs des évolutions de l'entreprise.

A celles-ci s'ajoute la peur omniprésente du chômage ou du licenciement due aux effets des politiques de restructuration et de réduction d'effectifs, aux décisions dures, de sévérité et de rigueur. C'est aussi cette image, celle du « *travail barbare* »⁷⁴ qui enferme les personnels les plus fragiles dans la crainte du lendemain, favorisant leur immobilisme.

Ainsi, ce que l'on analyse souvent comme résistance au changement puise en partie sa source dans « leur inemployabilité (provisoire) » et dans leurs craintes face à leur représentation du monde du travail.

La perception du changement est donc très différente selon les individus. Son acceptation variera selon les différents paramètres et filtres qui leurs sont propres comme leurs valeurs, leurs visions du monde, leurs éducations, leurs aspirations. Ce sont ces dernières qui conditionnent l'effort qu'effectuera chaque salarié pour rentrer dans (*et accepter*) un processus de changement, car celui-ci implique le plus souvent la perte de quelque chose. En dernier ressort c'est bien la personne elle-même qui décide d'agir en fonction des intérêts qu'elle perçoit. C'est cette transformation individuelle qui nécessite du temps « *les cognitivistes et les psychanalystes ont montré l'intensité du travail effectué par la personne pour reconstituer de l'ordre entre toutes ces perceptions, entre une réalité perçue et un idéal, entre les tensions diverses qui écartèlent la personne dans ses désirs et ses valeurs* »⁷⁵.

Pour G-D CARTON, l'intégration du changement ne peut s'effectuer que si la spirale du changement⁷⁶ a été intégralement déroulée. Elle comprend 5 étapes dont le temps consacré à chacune sera différent selon les individus:

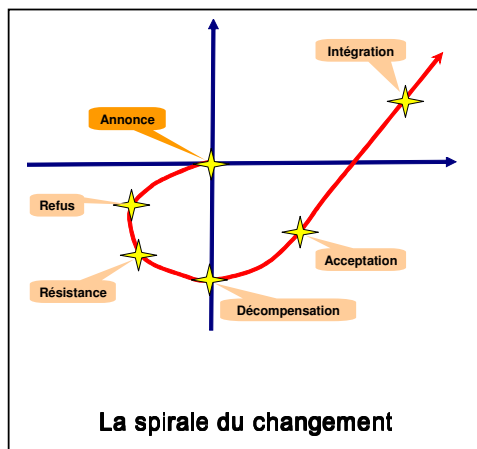
- **Le refus** de comprendre ou dénégation: c'est une phase généralement brève au cours de laquelle le salarié doit se réajuster à la réalité de l'entreprise.

⁷⁴ M.THEVENET, « le plaisir de travailler », Editions d'Organisation, 2000

⁷⁵ M.THEVENET, « le plaisir de travailler », Editions d'Organisation, 2000

⁷⁶ G-D. CARTON « Eloge du Changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Village Mondial, 1999

- **La résistance**: elle est indissociable de tout processus de changement indésirable. Elle est naturelle mais aussi nécessaire. Elle permet de filtrer le changement en le confrontant à son propre cadre de référence. Le changement est intégré comme un incontournable, la subjectivité disparaît.



La spirale du changement

- **La décompensation**, la résistance est vaincue, l'individu se sent perdant, abattu...

- **La résignation**, elle prolonge la décompensation. L'individu n'est ni enthousiaste ni convaincu. Elle se caractérise par la nostalgie du passé.

- **L'intégration** vient clôturer le processus de deuil de la réalité précédente. Le changement fait désormais partie de la réalité du salarié (on parle d'intégration conceptuelle). La remise en cause

personnelle permet d'ajuster et de développer de nouveaux comportements (on parle d'intégration comportementale).

AXA France a bien intégré cette double dimension contrainte psychologique et temporelle. Dans le cadre du Programme d'Aide à la Mobilité (P.A.M.), elle a mis en place un module de formation spécifique « les clés du changement ». Il présente et explicite les différentes phases du changement, en favorisant la prise de conscience des salariés. Cela non seulement les rassure mais permet aussi d'accélérer ce processus. Plus largement la communication mise en œuvre par cette entreprise est aussi un outil central du processus de changement (Cf. La communication).

Cette prise en compte du processus de changement se retrouve également à LA POSTE qui annonce avec deux ou trois années d'avance la restructuration de telle ou telle unité. En témoigne la mise en place des 70 conseillers mobilité sur le terrain qui sont là pour écouter, rassurer, informer, et donc accompagner les individus dans leur transformation personnelle. N'oublions pas non plus l'accompagnement assuré par un psychologue dès lors que le salarié intègre le parcours professionnalisant.

3.3.1.4. Les acteurs

Les salariés

La plupart des cas étudiés mettent en évidence la nécessité de replacer les salariés dans une dynamique d'apprentissage non entretenue du fait du salarié lui-même, du contexte de travail proposé

par l'entreprise et du non investissement de l'entreprise dans sa formation. Dans ce cadre, l'employabilité des salariés se détériore progressivement.

Mais pour pallier à cette dégradation, leurs seules volontés et motivations ne suffisent pas. Un processus d'apprentissage est toujours coûteux psychologiquement. La situation d'apprentissage elle-même déclenche des peurs perturbant l'organisation intellectuelle. La confrontation avec la règle et l'autorité, la rencontre avec le doute et la solitude, inhérentes à la démarche pour apprendre et penser, réveillent alors une inquiétude trop profonde, contre laquelle il est illusoire de vouloir lutter avec les outils pédagogiques ordinaires. Apprivoiser les peurs, leur donner une forme acceptable, telle est la condition indispensable pour réconcilier les salariés avec les processus d'apprentissage. C'est là le rôle du manager avec le soutien des fonctions RH, que d'arriver à construire et animer des dispositifs produisant de tels effets. Cette vision organisationnelle ne doit pas nous faire oublier que ce sont les salariés eux-mêmes qui sont au cœur des dispositifs proposés. Rien ne pourra durablement se faire hors de leur participation active. Et si l'entreprise aménage à leur profit des démarches aussi complexes, c'est naturellement dans l'attente de leur implication effective. Il existe donc un devoir d'implication, pesant sur le salarié et qui conditionne la réussite (ou non) du parcours⁷⁷.

Le management

Les constats faits sur les managers de proximité dans les entreprises sont très clairs. L'évaluation des compétences en situation réelle de travail, l'évaluation des projets et parcours individuels de professionnalisation, le fonctionnement des instances de validation, les décisions de formation, la réalisation des entretiens d'évaluation, rien ne peut se faire sans leur adhésion et leur contribution active.

Fortement reconnus par leurs équipes, ils ont un rôle incitatif indéniable. Ce sont eux qui démultiplient la stratégie de l'entreprise. Et il ne s'agit plus pour eux d'obtenir une compétence « prête à l'emploi » mais plutôt de permettre aux salariés d'acquérir celle-ci.

La fonction RH doit donc envisager une préparation, un soutien méthodologique et technique. En effet, le management ne peut plus asseoir son statut de compétence sur sa position hiérarchique, cette logique de pouvoir étant dépassée. Aujourd'hui leur pouvoir correspond « *plus à la capacité d'agir sur les représentations d'autrui de telle sorte que chacun adopte par lui-même le comportement que l'on attend de lui* »⁷⁸. Les managers doivent donc stimuler l'apprentissage de leurs collaborateurs, orchestrer la construction d'une vision commune, garantir la cohérence de leurs actions, leur permettre de construire leur identité et leur évolution personnelle.

Si le système éducatif Français a depuis longtemps favorisé l'émergence d'un encadrement de type expert, il appartient bien à l'entreprise de mettre en œuvre un système d'accompagnement de ses

⁷⁷ Cet aspect des choses est très clairement explicité dans le cadre de la plaquette d'Axa France par exemple.

⁷⁸ N. FLAMANT « Une anthropologie des managers », PUF, 2002

managers, pivots d'une telle organisation. Pour ce faire, elle doit utiliser son système d'évaluation annuelle pour orienter leur action mais aussi les aider à développer leurs pratiques managériales, favoriser les rencontres avec d'autres managers (confrontation croisée sur les expériences de chacun) pour les amener à prendre de la distance sur leurs pratiques.

L'entreprise doit bâtir des cursus managériaux assis sur des valeurs promouvant leur implication dans le développement et l'accompagnement des salariés.

Pour cela, ces cursus doivent se baser sur au moins deux points:

- Implication et formation des managers à l'utilisation des outils RH
- Développement des compétences managériales

• **Implication et formation des managers à l'utilisation des outils RH**

Concernant l'utilisation des outils, l'accord interprofessionnel 2003 renforce « une nouvelle implication de l'encadrement en matière de formation professionnelle ». Celui-ci précise qu'il appartient à l'encadrement d'informer et de préparer les salariés sur les dispositifs de formation dont ils peuvent bénéficier à savoir le bilan de compétences et la VAE. Ce sont encore eux qui doivent les accompagner dans l'élaboration de leur projet professionnel (Cf. Entretien professionnel), en repérant les potentiels et les compétences « dormantes ». En outre, la réforme de la formation professionnelle préconise que l'encadrement participe à toutes les étapes de la formation: définition de la politique formation, construction du plan, conduite d'une (ou des) action(s), évaluation. Pour y parvenir, il appartient à l'entreprise de le préparer à assurer ses missions par la mise en oeuvre de formations à l'exercice de la fonction tutorale, mais aussi à la conduite des entretiens professionnels et donc de définir les priorités d'actions de ses collaborateurs pour tenir compte de ces missions.

Enfin l'encadrement doit être associé aux réflexions sur l'évolution des emplois, de leur contenu et des compétences nouvelles requises.

Si ces recommandations sont nombreuses, elles visent à notre sens à renforcer l'optimisation des actions de formation et la performance du pilotage de celles-ci. Elle reconnaît que le manager de proximité est le pilote privilégié de la gestion des compétences. Elle assure au collaborateur un meilleur suivi des actions de formation par la mobilisation de l'encadrement. Enfin, si ces conseils sont mis en oeuvre, ils déboucheront sans aucun doute non seulement sur une meilleure maîtrise des coûts de formation, mais aussi sur une organisation plus efficiente.

• **Développement des compétences managériales**

Si nous nous sommes jusqu'ici intéressés principalement au collaborateur dans les démarches de développement de ses compétences et de son employabilité, quelles sont celles que le manager doit développer pour accompagner ses collaborateurs? Aucune entreprise n'a mis en avant les difficultés rencontrées par les managers. Or, comment les aider à dépasser leur propres peurs et résistances, à développer leurs compétences managériales?

Le manager doit se positionner comme une ressource en donnant aux intéressés la possibilité de découvrir la meilleure manière de progresser. Il doit pouvoir offrir son aide et son soutien. Pour cela, il est nécessaire de développer son sens de l'observation et de l'écoute.

Il doit apprendre à repérer les modèles psychologiques qu'il utilise de manière intuitive pour animer son équipe. Il doit pouvoir comprendre les points de blocage manifestés par ses collaborateurs lors de processus de changement ou d'apprentissage, chercher à se représenter leurs émotions pour mieux les aider à changer leurs représentations. C'est la base d'un savoir-faire essentiel: l'empathie.

Dans ce cadre, les approches psychologiques et comportementales sont des outils nécessaires pour l'aider à progresser dans la connaissance de lui-même et de ses représentations.

• De l'importance de la gestion des émotions dans les pratiques managériales

De nombreux travaux en neurologie, en psychologie et management, ont montré la différence existant entre la pensée cognitive (intellect) et l'intelligence émotionnelle (affect). Le cerveau est composé d'une partie rationnelle (située dans le néocortex), qui contient notre capacité de réflexion-perception et notre mémoire active, et d'une partie émotionnelle (située dans les zones subcorticales) qui contrôle nos émotions. En état d'urgence (danger, colère, angoisse,...), le cerveau émotionnel inhibe le cerveau rationnel et reprend le dessus. L'équilibre de ces tendances contraires, non seulement régule nos comportements, mais détermine aussi la qualité de notre pensée et de nos décisions. L'émotion se produit chaque fois que le sujet, plongé dans une situation perceptive ou même imaginaire d'incertitude ou de frustration, ne trouve pas de réponse toute prête. L'émotion, qu'elle soit négative ou positive, est susceptible de nous priver de nos moyens. Elle étouffe, paralyse, inhibe la pensée ou bien l'excite et l'agite. Les émotions interviennent à trois niveaux différents de nos comportements:

- Elles peuvent induire des comportements réflexes sans participation des fonctions intellectuelles,
- Elles participent à des processus automatiques qui utilisent les fonctions intellectuelles sans qu'il existe de prise de conscience préalable,
- Enfin, dans des processus contrôlés, l'émotion vient favoriser et pondérer les prises de décision.

Travailler sur le développement des aptitudes émotionnelles permet l'identification, l'utilisation, la compréhension et l'ajustement des émotions au service d'une meilleure maîtrise et confiance en soi.

Dans le milieu professionnel, l'intelligence émotionnelle⁷⁹ est repéré comme un ensemble de savoir faire comportementaux et cognitifs indispensables pour augmenter la maîtrise du contrôle émotionnel,

⁷⁹ D. GOLEMAN, R. BOYATZIS, A. McKEE « L'intelligence émotionnelle au travail », Village Mondial, 2002

et ce plus particulièrement dans les situations de changement. La maîtrise des émotions est un processus cognitif et non un trait de caractère et de ce fait, s'acquiert ou peut être développé à tout âge. La base de l'intelligence émotionnelle repose sur la connaissance de soi et tout particulièrement sur la reconnaissance de ses propres émotions. L'identification et le questionnement des représentations, sources d'une partie des émotions, vont permettre d'assouplir le contrôle émotionnel.

Mais tout ceci suppose pour les directions générales et les RH de faire appel à des pratiques de développement personnel qui nécessitent un accompagnement par une tierce personne par exemple sous la forme de coaching individuel ou collectif.

Enfin, la motivation est une condition unanimement reconnue comme nécessaire au changement. Elle est éminemment reliée aux émotions. Aussi, les entreprises doivent veiller à développer des valeurs, reconnaître le travail des managers et les accompagner afin de conserver et entretenir leur motivation.

Les partenaires sociaux

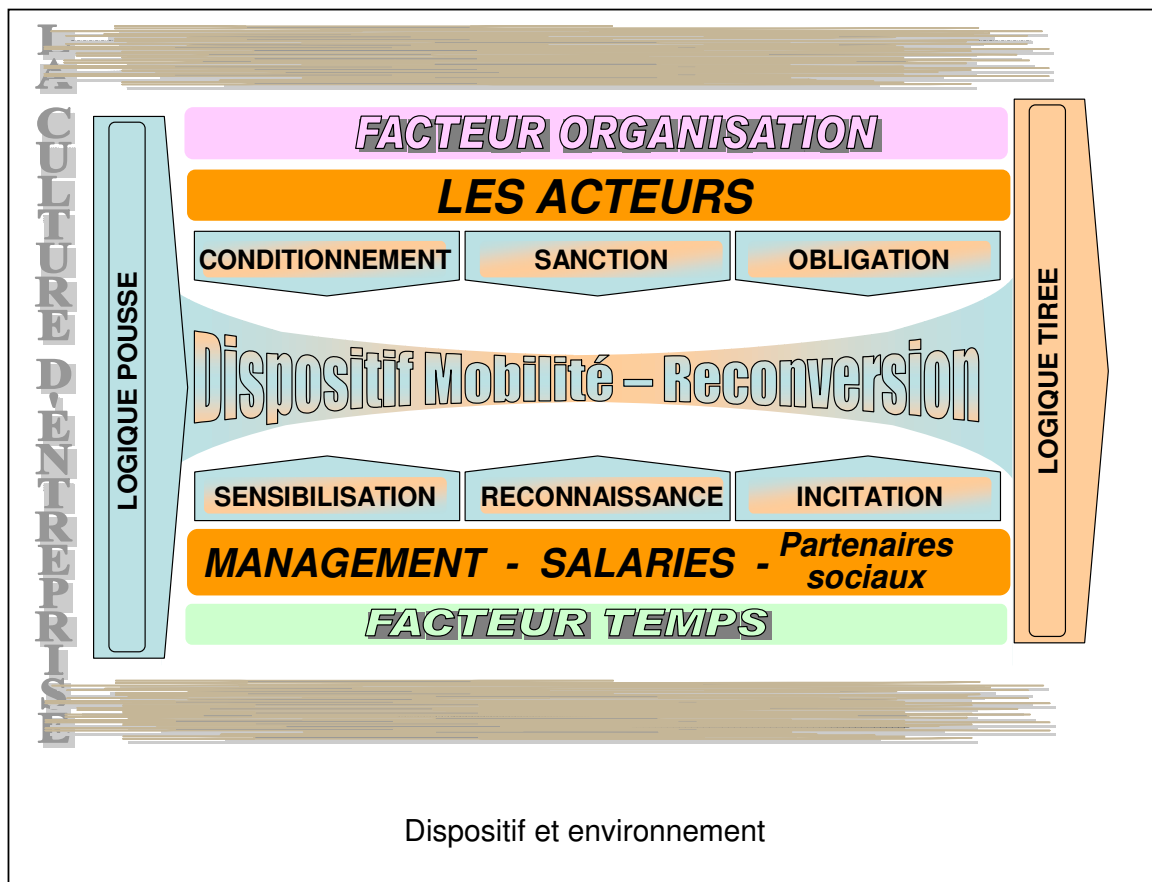
Associer les partenaires sociaux aux programmes de développement de la mobilité et de l'employabilité fait l'objet d'un véritable débat. De fait, plusieurs entreprises ont cherché à développer la mobilité de leur personnel, et ont signé des accords collectifs en ce sens. Il peut être utile de noter que ces accords ont un certain nombre de points communs:

- **Une structure dédiée à la mobilité:** on retrouve dans la plupart des accords organisant la mobilité interne à grande échelle la création d'une structure dédiée à la mobilité. Il peut s'agir d'un « espace » composé de professionnels RH ayant reçu une formation spécifique (Crédit Agricole) ou d'une simple procédure mise en place (avec documents spécifiques de demande de mobilité interne). L'idée sous-jacente est celle de la nécessaire transparence qui doit dominer ce type de dispositif si l'on souhaite qu'il fonctionne (ce principe est d'ailleurs clairement énoncé par l'accord de mobilité conclu au sein d'Areva).
- **Des outils classiques:** la plupart des accords détaillent les outils mis en œuvre afin de faciliter cette mobilité interne. Selon les moyens des entreprises considérées et selon leurs ambitions, ces outils sont plus ou moins nombreux et leurs usages plus ou moins réglementés. Mais les outils mobilisés en tant que tels restent très classiques. On y trouve une bourse d'emploi interne (accessible sur l'intranet et de manière à préserver l'anonymat des consultations), des informations sur la politique « mobilité interne » du groupe (de la simple mise à disposition de l'accord jusqu'à la plaquette de présentation avec témoignages de salariés et conseils pratiques de la RH) et le bilan professionnel (qui peut être organisé dans le cadre de l'entretien annuel ou faire l'objet d'actions plus complètes, articulant des points de carrières en interne avec des bilans personnels réalisés en externe auprès de consultants spécialisés payés par l'entreprise).

- **Une attention accrue sur l'intégration:** la majorité des accords prévoient une phase d'intégration suivie avec un point réalisé après quelques mois d'occupation du nouveau poste. Ce délai peut être pré-fixe (en général de trois mois, ce qui est à rapprocher du temps classique de la période d'essai pour un cadre dans bon nombre de convention collective) ou varier en fonction du type de poste occupé par le salarié (il est alors encadré par des durées maximales: « *Un entretien devra intervenir entre le salarié ayant bénéficié de l'action de mobilité et son nouveau chef de service dans un délai qui ne pourra pas excéder six mois à compter du jour de sa prise de fonction* »). Il est utile de noter que la question de cette intégration met en situation le salarié et un autre acteur de l'entreprise, mais que ce dernier n'est jamais son ancien responsable hiérarchique. Il peut s'agir soit du nouveau responsable hiérarchique soit d'un membre de la RH. Pour des raisons tenant à la fois au pilotage de ce type de programme et à la nécessité d'une expression claire des éventuels problèmes, nous pensons que la solution du recours au RH est préférable.
- **Un lien réel avec la formation:** la totalité des accords indiquent que des actions de formation pourront être envisagées dans le cadre de la politique de mobilité. Pour autant, le lien n'est pas encore clairement établi entre cette politique de mobilité et le plan de formation de l'entreprise. On continue d'observer une dichotomie (plus ou moins relative selon les cas) entre la politique mobilité d'une part et le plan de formation de l'entreprise. Ce point est important car, faute de penser à l'avance cette articulation, le budget de formation peut exploser. Toutefois, la nouvelle loi sur la formation professionnelle devrait faciliter les liens entre ces deux volets dans les futurs accords.
- **Une dimension financière circonscrite:** la plupart des accords prévoient des aides à la mobilité, mais il s'agit pour l'essentiel d'indemnités liées au déplacement occasionné par l'action de mobilité interne. On retrouve partout ce type de stipulation (CNES, Crédit Agricole, Coca-Cola...) mais nul part il n'est fait mention d'une éventuelle hausse de rémunération liée à la mobilité fonctionnelle. Seul le cas des « aides au départ » qu'il s'agisse de départ en retraite ou de départ en externe (création d'entreprise, congés de détachement auprès d'une autre société...) fait l'objet d'aides financières limitées. Il n'existe rien pour le salarié qui fait exclusivement acte de mobilité fonctionnelle, ce qui semble assez cohérent avec la logique de rétribution des entreprises: ce que l'on paye, c'est un poste donné (sous-entendu un service induit pour l'entreprise dans sa chaîne de création de valeur) et non une démarche individuelle. Par ailleurs, cette non-récompense est cohérente avec la priorité donnée à la mobilité interne sur l'embauche externe; il s'agit de ne pas créer un surcoût différenciant ces deux options.
- **Un lien entre mobilité interne & mobilité externe:** Sans que l'on puisse vraiment savoir s'il s'agit d'une revendication syndicale, force est de constater que les accords de mobilité visent en fait à développer l'employabilité globale du salarié, et pas simplement son employabilité interne. Certains accords vont donc jusqu'à traiter explicitement cette question. Tel est par

exemple le cas de l'accord du CNES qui indique que « *la mobilité externe doit prendre en compte les besoins ou contraintes du CNES et les aspirations de son personnel* » tout en considérant que cette forme de mobilité « *accroît la synergie entre le CNES et ses partenaires, et répond à sa mission de transfert des compétences* ».

De tels accords, par le consensus qu'ils symbolisent, par le travail d'analyse en amont sur lequel ils reposent, et par la capacité de contrôle qui est reconnue aux organisation syndicales, participent évidemment à la réussite des programmes mis en œuvre. Sans doute, ne faut-il pas considérer l'existence d'un tel accord comme l'un des points de passage obligé pour la mise en place de tels programmes. Et d'ailleurs les cas étudiés nous ont démontré que la mise en place d'un accord n'est pas automatique ni forcément nécessaire (SNECMA, LA POSTE). Mais il semble évident au vue des expériences tentées, que les partenaires sociaux, dans le travail d'analyse en amont, dans le travail de suivi en aval, dans le rôle joué pour assurer le déploiement du dispositif et son contrôle, constituent effectivement des partenaires efficaces d'une telle politique. Et de fait, à LA POSTE par exemple, il a été jugé souhaitable de communiquer avec les partenaires sociaux et d'obtenir le consensus sur le système mis en œuvre (LA POSTE).



3.3.2. Des caractéristiques liées au projet

3.3.2.1. La communication

Une communication réussie est un moteur incitant l'inscription des personnels dans le dispositif de reconversion. Tel un flux sanguin c'est elle qui alimente toutes les parties du système en le rendant accessible à chacun. Pour ce faire, elle doit susciter la réflexion individuelle au regard des perspectives de l'entreprise. Elle doit donner aux salariés un cadre de référence commun qui montre la volonté et la conviction de l'entreprise à s'impliquer dans des démarches d'accompagnement, à assurer le respect de l'individu. Outil central de tout processus de changement elle s'exprime suivant trois niveaux:

- Le niveau du concept, concerne le sens du changement proposé, destiné à tous, avec une utilisation de médias, variés et multiples. Celui-ci est annoncé par le pilote du changement, le plus souvent la direction générale, le président.
- Le niveau des messages spécifiques, destinés à certaines catégories de populations du point de vue de leur distance et position face au changement et annoncé par l'encadrement intermédiaire qui se trouve en relation quotidienne avec le personnel.
- Le niveau des métiers: très spécialisée, cette communication entre dans le champ de l'encadrement et des rôles de ceux qui animent les démarches de progrès, annoncée par l'encadrement intermédiaire en fonction des individus et des personnalités.

Cette communication doit être pensée pour donner une vision claire de l'image finale vers laquelle s'oriente l'organisation, tout en évitant un trop grand décalage entre vision nouvelle et culture de l'organisation (*cf Facteur Organisation*). Elle crée et maintient une dynamique de flux et d'action, en ce sens elle se substitue à la matérialité du projet. Elle veille à l'équilibre entre transparence et discrétion, si les dirigeants apprécient la complexité en jeu, l'ensemble des acteurs doit en avoir une idée simple. Elle utilise une sémantique toujours positive et a la compréhension aisée afin de ne pas ajouter de stress et de tension aux personnels les plus fragiles.

Elle gagne à présenter des principes formulés sous la forme de règles du jeu donnant ainsi des repères et autorisant les arbitrages (AXA, plaquette « Bougez vous êtes accompagnés »). Différentes des procédures, les règles s'appuient sur l'écoute et la négociation entre les acteurs. Les procédures évacuent les incertitudes, les règles du jeu servent à développer l'initiative.

La communication⁸⁰ sur un système favorisant la mobilité, la reconversion et développant l'employabilité :

⁸⁰ S'inspire fortement de la communication chez AXA FRANCE

- Rappelle la nécessité de s'adapter au marché et donc d'évolution des métiers (fournit les documents relatifs aux filières, les parcours professionnalisant associés),
- Affirme son engagement à communiquer aux salariés les opportunités d'évolution (Intranet, Forums « développer votre employabilité »,...),
- Respecte le choix du salarié à s'engager ou non dans une mobilité,
- Assure du soutien et de l'accompagnement du salarié,
- S'engage à respecter la confidentialité concernant les choix du salarié et de son bilan,
- Présente les règles relatives aux phases de préparation et d'intégration du salarié que doivent appliquer les managers « cédants » ou « accueillants » dans le cadre de parcours professionnels,
- Présente le principe de traitement des candidatures par le management en priorisant les candidatures internes,
- Précise les recours possibles du salarié auprès d'un comité,
- Présente le principe de réversibilité (possibilité pour le salarié d'arrêter le processus de mobilité pour un retour sur son emploi d'origine).

Elle contribue ainsi à gagner la confiance des personnels et facilite leur remise en cause.

3.3.2.2. Système de classification, de rémunération et autres formes de reconnaissance

Il semble évident que le développement de l'employabilité est un processus continu dans lequel chacun entend trouver un avantage. Mais, pour le salarié qui fait l'effort de maintenir ses compétences à un niveau qui l'assure non seulement de son emploi mais également de son employabilité au regard des exigences du marché du travail, la question se pose très rapidement de la nature et du terme de cet avantage. Dit autrement, lorsqu'un salarié est suffisamment formé pour que son employabilité tant interne qu'externe ne soit pas menacée, se pose la question de la reconnaissance des efforts ainsi accomplis. Car si cette reconnaissance est absente, il est possible que le salarié aille la trouver ailleurs, pariant sur la mobilité externe pour y gagner en salaire ou en gratifications de toutes sortes.

Or pour l'entreprise, la question des modalités et du niveau de cette reconnaissance est un enjeu fondamental, qui peut le cas échéant ruiner ses efforts pour impliquer les salariés dans cette démarche. Et pour certaines, c'est bien la perspective de cette obligation de reconnaissance qui les poussent à limiter leurs programmes de formation continue aux seuls hauts potentiels et autres cadres dont il vaut mieux, de toutes façons, s'assurer la collaboration.

Naturellement, cet impératif de reconnaissance peut être limité au champ purement symbolique: un titre plus étoffé, une place plus reconnue dans l'équipe, une activité plus diversifiée compte tenu des nouvelles compétences acquises, ...

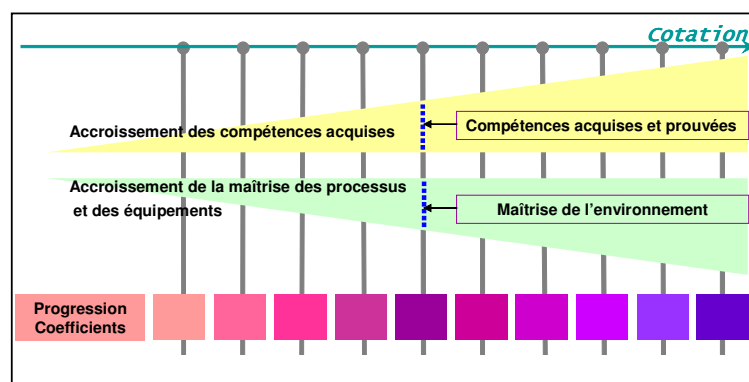
Mais très rapidement ce champ du symbolique ne suffit pas. Outre la satisfaction d'être effectivement parvenu au terme du parcours individualisé de formation qui correspondait à la période de projet professionnel considérée, l'individu espère une amélioration de sa rétribution. En quelque sorte, la motivation négative qui pousse l'individu à prendre en charge son employabilité (le risque de non-emploi) se transforme chez lui en une motivation positive (le désir d'une amélioration de sa rémunération) dès lors que son employabilité n'est plus effectivement menacée.

Or c'est une difficulté quasi-insurmontable pour l'entreprise qui souhaite déployer un tel programme sur l'ensemble de son périmètre social. Car il est évident que, si les salariés s'y engagent effectivement en nombre, tous ne pourront pas bénéficier d'une promotion à la sortie. Malgré le coût du programme et de son déploiement, il est évident qu'aucune entreprise ne peut sérieusement supporter la charge économique que représenterait la reconnaissance financière des efforts ainsi accomplis par ses salariés.

Or pourtant, il s'agit d'une attente logique et de plus en plus anticipée par les dispositifs mis en œuvre, voire par le législateur lui-même :

- Par les dispositifs mis en œuvre, qui intègrent cette donnée dès l'entretien initial qui permet au salarié de définir ses objectifs professionnels et fait le point sur ses aptitudes d'ores et déjà acquises.
- Par le législateur également qui, dans le cadre de la loi réformant la formation professionnelle, insiste pour que préalablement au départ en formation, qui se déroulerait - même en partie - hors du temps de travail, les modalités de « prise en compte » des efforts accomplis par le salarié aient fait l'objet d'un accord avec son employeur.

Naturellement, les modalités de cette reconnaissance peuvent varier et n'ont pas de caractère automatique. Le seul cas où une certaine « automaticité » peut être rencontrée est celui des actions diplômantes au terme desquelles le salarié viendrait à changer de classification au regard de la grille des salaires minimaux en vigueur dans la branche ou dans son entreprise. Certaines politiques vont toutefois jusqu'à prévoir de tels effets, et en font une donnée de leur dispositif. L'exemple apporté par ARCELOR est intéressant de ce point de vue, puisqu'il permet de relier les deux par un simple système de cotation. Ainsi pour ARCELOR deux niveaux d'appréciation de la compétence sont possibles:



- Le niveau opérationnel: la réalisation de l'activité est effectuée de façon standard sans aléas,
- Le niveau Maîtrise: La réalisation s'effectue malgré les aléas qui surviennent, le salarié sait adopter le

bon comportement face aux évènements,

Les compétences sont « pesées » en leur affectant un nombre de points suivant une grille de cotation. La somme des points renvoie à une classification.

Cependant cette pratique tend le plus souvent à dilater les grilles de classement et a pour conséquence « *d'offrir des possibilités de progression sur place* »⁷ en limitant les sommes destinées aux promotions ou aux augmentations, et contribuant à sous évaluer les efforts consentis par le salarié. Il faut donc attacher une attention toute particulière à la rétribution associée au développement de compétences sous peine de décrédibiliser le système dans son ensemble.

Mais hors de cette hypothèse assez rare en pratique⁸¹, c'est bien l'ensemble des outils possibles de rétribution qui peuvent être invoqués⁸²: rémunération directe (qu'il s'agisse du salaire de qualification ou du salaire de performance) mais également les périphériques légaux (et notamment les stock-options). Restent bien sûr que ce sont en général les périphériques sélectifs voire quelque fois statutaires qui sont employés pour effectivement reconnaître l'individu et les efforts qu'il a accomplis.

Au final, l'entreprise ne pourra pas faire l'économie de cet accroissement de ses coûts salariaux dans le cadre d'une telle démarche. Et ces coûts se sur-ajoutent à ceux des actions proprement dites. Ne pas les prendre en compte, c'est s'exposer au risque d'accompagner ses meilleurs salariés à aller chercher ailleurs cette reconnaissance qui leur fera défaut. Les anticiper, c'est parier sur le fait que, les salariés étant effectivement mieux formés et plus performants, cela aura un impact sur la chaîne de création de valeur de l'entreprise et que celle-ci sera, en fin de compte, remboursée de ses efforts. Or, pour nombre d'entreprises, cette seconde hypothèse n'est pas envisageable. D'une part, elles ne disposent pas des marges de manœuvre nécessaires pour enclencher un tel processus. D'autre part, elles ont parfaitement conscience que leur capacité économique dépend certes de ses salariés mais également d'une multitude de facteurs externes sur lesquels il peut être à la fois moins coûteux et plus simple d'agir: demande des clients, marketing des produits, industrialisation des processus de production, ...

3.3.2.3. Un comité de pilotage

La fonction principale d'un comité de pilotage est d'accompagner la stratégie de développement de l'entreprise afin d'anticiper les actions RH à mettre en œuvre. Il doit s'interroger sur les métiers qui constitueront l'entreprise demain, sur l'évolution démographique interne, sur les nouveaux rythmes professionnels, sur les modifications d'organisation et par conséquent sur les services en sureffectif ou en sous effectif. Cette réflexion induit les actions à mettre en œuvre en terme de plans de

⁸¹ Car elle suppose non seulement une action permettant à l'individu de changer de classification mais également que celui-ci perçoivent, avant le terme de cette action, un salaire inférieur au minimum conventionnellement applicable au niveau qu'il obtiendra au terme de cette action.

⁸² G. DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », Editions Liaisons, 1997

redéploiement, de maintenance ou de développement des référentiels d'emploi, d'évolutions des qualifications. La mise en œuvre d'un tel organe de pilotage a également pour fonction de conduire le dispositif comme un projet. Ainsi Axa France a estimé nécessaire une telle démarche afin de la professionnaliser et de s'ajuster face aux événements ou aléas rencontrés. C'est d'ailleurs la source de la mise en place du programme PAM.

3.3.3. Des caractéristiques liés aux outils

Pour mettre en œuvre leurs démarches de développement, les entreprises utilisent des outils qui ne sauraient se résumer à des kits pré-fabriqués ou à un catalogue à choix multiples. La logique d'individualisation des parcours suppose au contraire de ne concevoir les actions de formation proprement dites que comme l'un des outils d'une politique plus globale. Et de fait, les responsables de ce processus d'individualisation des parcours doivent en réalité être des « assembleurs de solution » pour reprendre la très pertinente formule de M. François-Xavier Lemaire, directeur de la formation de l'entreprise AXA France.

3.3.3.1. Le plan de formation

Dans le cadre de la mise en œuvre de mobilités nécessitant des reconversions en masse, il est un outil indispensable qui doit être orienté vers la production des compétences attendues aussi bien vers les métiers cibles (court terme) que les métiers en mutation (moyen ou long terme)⁸³. Il est donc le moyen de développer l'employabilité des salariés mais aussi la compétence de l'organisation. Le plan de formation doit donc se construire au plus près du terrain pour être pensé en termes opérationnels en engageant les responsables hiérarchiques et les managers de proximité.

Cette pratique est mise en œuvre dans les entreprises étudiées (AXA France, SNECMA) puisque sont associés à l'élaboration des parcours professionnels les RH et le manager du service (ou de l'unité) d'accueil.

3.3.3.2. Les formations

La plupart des entreprises qui font l'objet de notre étude ont toutes opté pour des parcours professionnalisant s'appuyant sur l'alternance entre les situations de formation et les situations de travail. Elles partent du principe, que nous partageons, que le développement des compétences s'opère dans l'exercice de l'activité de travail, que les savoirs se construisent dans l'action. Comme

⁸³ D'où l'importance de la création des observatoires de métiers dans chaque branche professionnelle comme préconisé dans le cadre de l'ANI du 20 septembre 2003

nous l'avons précisé plus haut (Cf. Apprentissage expérientiel), l'apprentissage naît d'une confrontation à la réalité relayée par des opérations mentales de conceptualisation et de formalisation. Aussi, l'alternance « situation de travail - situation de formation » crée les conditions favorables aux apprentissages⁸⁴. Elle permet de relier les situations de travail vécues aux connaissances et savoir faire, principes généraux et théories nécessaires à l'expérimentation et au développement des compétences attendues.

Les parcours professionnalisant sont d'ailleurs l'un des outils proposés dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle pour les salariés en CDI. L'objectif qui leur est assigné est de favoriser le maintien dans l'emploi en permettant l'acquisition d'une qualification professionnelle reconnue (diplôme, qualification...). Le principe est le même que celui que nous avons évoqué plus haut, il alterne activité professionnelle et périodes de formation. De notre avis, ces buts s'ils sont de maintenir et développer l'employabilité, ils sont aussi de retrouver une employabilité (interne) puisqu'il s'adresse aux femmes après un congé de maternité, aux femmes et aux hommes après un congé parental, aux salariés après 20 ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans⁸⁵. Ce type de parcours peut être réclamé par le salarié par le biais de son DIF⁸⁶ ou à l'initiative de l'employeur.

Cependant si le parcours professionnalisant s'avère être un outil de formation adapté il convient de s'attacher au processus de formation lui-même. Des méthodes trop démonstratives ou expositives ne contribueront qu'à développer des réflexes standardisés n'ayant leur valeur d'usage que dans un contexte donné. Rien n'assure non plus que les situations de travail vécues seront exploitées dans le cadre des modules de formation suivant le modèle de l'apprentissage expérientiel. On peut se retrouver dans deux situations d'apprentissage distinctes, d'un côté une formation théorique, de l'autre une formation professionnelle ne cherchant qu'à apporter des connaissances pour la première et des savoir faire pour la seconde. Face à cette question, l'entreprise doit s'attacher à favoriser les méthodes d'éducation active s'appuyant sur des cas de l'entreprise obligeant et incitant les salariés à mobiliser leurs ressources et à les combiner. Deux modes d'apprentissages à la fois individuel et collectif, autorisent à notre sens, le dépassement de cette problématique puisqu'ils sont complètement intégrés aux situations professionnelles:

● La Formation-action

La formation-action met en œuvre un groupe-acteur (objectif collectif) au sein duquel chacun participe à un même projet en " vraie grandeur ", lié à l'activité de travail (projet d'amélioration de la qualité...) .

⁸⁴ Cette pratique pédagogique est celle mise en œuvre dans toutes les formations s'adressant aux jeunes apprentis souvent appelée démarche inductive (situation concrète → Concepts et Théories → Expérimentation) par opposition à la démarche dite déductive (Concepts et Théories → Mise en œuvre)

⁸⁵ Dans les deux cas le salarié doit justifier d'au moins 1 an d'ancienneté dans l'entreprise

⁸⁶ Dans ce cas les heures de formation hors temps de travail peuvent excéder les heures disponibles au titre du DIF dans la limite de 80 heures par an.

Les temps d'action et de formation sont donc confondus, indissociables et interpénétrables. Ils se concrétisent par un processus permanent et itératif d'allers et retours entre des étapes de négociation d'objectifs individuels et collectifs, d'émission d'hypothèses, d'élaboration d'outils et/ou de méthodologies, et d'évaluation de résultats.

Ainsi, la formation-action consiste à engager un travail d'apprentissage à partir d'une action mobilisatrice pour le groupe. Dans ce cas, l'action va nourrir et déterminer les apports, les recherches, la mobilisation des personnes-ressources. Le processus formatif se déroule en parallèle considéré comme un accompagnement permanent et non une fin en soi. Les acquisitions, de savoirs et savoir-faire, sont organisées au fur et à mesure qu'elles deviennent nécessaires à la réalisation du projet et sont suivies par une phase d'expérimentation nécessaire à leur appropriation. C'est donc l'action et la manière dont les participants souhaitent la mener - l'erreur étant reconnue comme une source de connaissances - qui organise l'acte d'apprendre.

- **La Gestion de projet**

Si elle s'inspire fortement de la formation-action, cette deuxième modalité d'apprentissage élargit fortement le champ d'application de la première puisqu'elle porte sur des changements techniques ou organisationnels de plus grande envergure (Cf. L'apprentissage collectif contribue au développement de l'employabilité). On parle le plus souvent de travail en réseau, de décloisonnement des fonctions qui sous tendent nécessairement le travail coopératif et donc l'apprentissage collectif. Le décloisonnement porte sur les grandes fonctions de l'entreprise. On peut aussi élargir ce décloisonnement par l'alliance à d'autres entreprises, fournisseurs, salariés indépendants en créant de fait, un réseau. Ce dispositif devient formateur puisque les uns et les autres apportent leurs compétences spécifiques dans le but de résoudre un problème complexe ou d'innover. L'ensemble des acteurs réunis participe à la réflexion globale et à la résolution de problème. Réseau et décloisonnement s'appuient nécessairement sur le principe que les savoir-faire se situent dans les équipes. On parle alors d'apprentissage ouvert. En fonction du problème à traiter le cadre de réflexion est précisé sans chercher à donner des solutions. Cette attitude d'ouverture autorise les équipes à effectuer des propositions, à les expérimenter avant de vouloir les codifier. Ainsi les apprentissages⁸⁷ s'effectuent (apprentissage expérientiel) tout en autorisant la remise en cause des lignes directrices de l'entreprise (apprentissage en double boucle).

Notons cependant que si la formation-action identifie les formations « objectif, contenu, lieu, signature des stagiaires présents » et peut être intégrée facilement dans le plan de formation, il est plus difficile (voire impossible) de justifier une dépense formation dans le cadre de la gestion de projet, sauf si après chaque réunion l'ensemble des acteurs s'attachent à identifier les objectifs atteints, les contenus apportés...

⁸⁷ Dans ce cas la littérature [La cinquième discipline, P. SENGE, C. ROBERTS, R. ROSS, B. SMITH, A. KLEINER, First Edition, 2000] parle d'apprentissage organisationnel. Notons que ce n'est pas l'organisation qui apprend mais bien les acteurs qui, agissant pour elle, apprennent.

3.3.3.3. Ingénierie du dispositif

L'ingénierie du dispositif se matérialise par l'articulation des référentiels d'emplois, du dispositif de mobilité et des parcours professionnels.

Si l'organisation a fait le choix de se placer dans le cadre du développement d'une logique compétence (que nous pensons indispensable aujourd'hui), les référentiels d'emplois (et non pas de métiers) doivent être suffisamment explicites pour les salariés et donc conçus comme des espaces possibles d'évolution professionnelle (filière chez ARCELOR ou la SNECMA). Ils doivent s'y retrouver et s'y situer pour l'utiliser et développer leur polyvalence. Si les référentiels sont généralement génériques pour être transversaux, il est nécessaire que les compétences soient décrites sous la forme de savoir faire mais aussi de savoir agir. Pour être pertinentes et traductibles dans un environnement donné, il faut qu'elles s'accompagnent d'une expression contextualisée (ARCELOR).

Les filières d'évolution professionnelle doivent être associées aux parcours professionnels (lien direct avec le plan de formation), pour être utilisées aussi bien par les salariés que par les managers de proximité.

Enfin, ces différents éléments doivent être maintenus en tenant compte des évolutions d'emplois (ARCELOR) en s'adaptant aux nouvelles contraintes ou évènements (AXA France avec la mise en place du P.A.M).

Dans le cadre de notre étude, les entreprises ont fortement insisté sur la nécessité de concevoir un dispositif suffisamment simple pour qu'il puisse être instrumenté. Cette nécessité s'inscrit dans une logique de transition et de progressivité permettant à chacun des acteurs (RH, managers, collaborateurs, partenaires sociaux) de s'approprier la pratique. Une seconde logique doit aussi être respectée pour garantir le succès de la démarche: celle dite de « commodité » et d'opérationnalité. Les outils doivent être « commodes » sinon ils risquent d'être considérés comme un gadget de la RH. Par ailleurs, leur utilité opérationnelle doit être réelle et leurs intérêts matérialisables. Ils ne doivent pas être que des éléments d'un ensemble dont l'utilité et la cohérence apparaîtra à long terme.

Enfin, le dispositif doit être instrumenté de manière à ce que chacun des acteurs l'utilise dans le but d'obtenir un avantage (sanction positive).

Du point de vue du salarié, la reconnaissance n'est pas seulement financière mais elle touche également des dimensions psychologiques (reconnaissance statutaire, identitaire, confiance dans l'avenir).

	SNECMA MOTEUR	ARCELOR
Le salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir un diplôme ou une qualification supérieure est un : <ul style="list-style-type: none"> - ascenseur social - moyen de se rassurer si la perspective d'un départ de la SNECMA venait à se confirmer • Obtenir une reconnaissance salariale⁸⁸ et une modification de sa classification après avoir amélioré son employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Son évolution professionnelle correspond à ses aspirations et aux évolutions de l'entreprise puisque c'est celle-ci qui lui propose de développer de nouvelles compétences. • Il améliore ainsi sa vision du futur, • Il obtient une reconnaissance salariale et une modification de sa classification après avoir amélioré son employabilité

Du point de vue du manager, il peut y voir un avantage qui lui permet d'améliorer la productivité de son unité mais également un avantage psychologique qui renvoie à la reconnaissance de son positionnement dans l'entreprise.

	SNECMA MOTEUR	ARCELOR
Le manager	<ul style="list-style-type: none"> • Un salarié en formation n'est pas attaché au centre de frais de l'unité d'accueil, même lorsque celui-ci effectue des périodes de travail durant son parcours professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est lui qui définit les besoins en compétences du département, de l'usine. Il se positionne comme manager à part entière en assumant son rôle de gestion des ressources humaines : parcours professionnel, formation, appréciation, reconnaissance...

Notons que peu des dispositifs décrits font appel aux outils prévus par la loi telle que la VAE ou le bilan de compétences.

Concernant la VAE, seule la SNECMA l'utilise de façon marginale comme par exemple l'évolution de personnels administratifs vers la fonction d'assistante de direction. Ce dispositif pourtant bien connu est aussi bien au service du salarié⁸⁹ que de l'entreprise. Le salarié peut valoriser son expérience personnelle et professionnelle, l'entreprise peut favoriser la reconnaissance de compétences acquises dans le cadre professionnel. S'il nécessite de la part de chaque salarié un travail réflexif important, puisqu'il doit prouver par écrit les compétences qu'il a acquises en fonction du titre, diplôme ou qualifications visées, l'investissement de l'entreprise⁹⁰ reste minimum.

⁸⁸ La différence de salaire entre un ouvrier et un technicien est en moyenne de 100 euros. La reconnaissance salariale distribuée à l'issue des parcours est en moyenne égale à 6% Il y a là une source d'implication dans le dispositif. Toutefois D CAMUSSO estime que la motivation principale réside

- Dans la possibilité de changement de qualification en passant d'un coefficient 220 à 270 (Convention de la métallurgie).
- Dans l'obtention d'un diplôme de niveau 3

⁸⁹ Ce dispositif s'adresse aux salariés pouvant justifier d'une expérience personnelle ou professionnelle, continue ou non, d'une durée cumulée d'au moins 3 ans en rapport avec la certification visée par la VAE. Le public prioritaire sont les personnes les plus vulnérables sur le marché du travail (faible qualification, pas de qualification reconnue, plus de 45 ans,...)

⁹⁰ Si la démarche est menée conjointement entre l'entreprise et le salarié, les frais d'inscription, d'accompagnement et d'examen sont imputables sur le plan de formation, ainsi que les coûts salariaux dans la limite légale de 24 heures. Le coût de formation post-VAE pour l'obtention globale du titre est imputable sur le Plan, ainsi que les salaires correspondants.

Si ce dispositif s'avère peu exploité dans les cas étudiés, nous pensons d'une part que les qualifications à acquérir ne sont pas toutes répertoriées (dans le Répertoire Nationale des Certifications Professionnelles), d'autre part que la VAE nécessite d'avoir développé les compétences à prouver (ce qui n'est pas le cas dans une reconversion) et qu'enfin l'acquisition d'un diplôme amènerait un changement (non souhaité par l'entreprise) de classification au travers des grilles des salaires minimaux en vigueur dans la branche ou dans l'entreprise.

Dans le cadre du bilan de compétences, la plupart des entreprises interrogées s'appuient sur leur propre dispositif. Celui-ci leur permet de positionner leur salarié et d'identifier avec lui la nature de sa reconversion (AXA France), le parcours de formation associé et ses chances de réussite (AXA France, SNECMA). Chez ARCELOR, un bilan de compétences propre à l'entreprise est intégré dans l'entretien d'évaluation. Ses pratiques sont donc très contextualisées et complètement tournées vers l'intérieur c'est-à-dire axées sur les besoins de l'entreprise. Cette démarche reste donc très cadrée sur l'employabilité interne et ne permet pas d'identifier les capacités personnelles du salarié qui lui permettraient d'envisager une évolution externe à l'entreprise. C'est bien dans cette dernière perspective qu'a été pensé le bilan de compétences proposé par la loi et renforcé par la réforme de la formation professionnelle⁹¹. A l'initiative du salarié, Il lui permet de faire le point sur ses expériences professionnelles et personnelles et d'élaborer un projet professionnel. Il autorise donc à envisager une évolution (et/ou reconversion) en dehors de l'entreprise. Toutefois cette dernière, notamment dans le cadre des entretiens professionnels, peut suggérer cette démarche au salarié notamment dans le cadre de son droit individuel à la formation, afin de déceler ses potentialités inexploitées et d'utiliser au mieux ses motivations dans le cadre de l'évolution des emplois.

3.3.3.4. L'accompagnement

Important au départ du processus, notamment pour les collaborateurs en souffrance, il doit progressivement disparaître à la fin de celui-ci, à partir du moment où le salarié sera reconnu comme suffisamment autonome. Le facteur temps joue ici un rôle essentiel.

S'il s'agit d'une mobilité reconversion, les différents moyens mis en œuvre par les entreprises sont de bons exemples :

- Un collaborateur (souvent provenant des RH) donc non hiérarchique apporte les informations et conseils nécessaires aux demandeurs. Ce premier relais peut aller jusqu'au positionnement du salarié, du choix d'évolution possible, de la formation (SNECMA, AXA, LA POSTE) et enfin à la préparation de l'entretien de recrutement dans le service cible (AXA France).

⁹¹ Salariés après 20 ans d'activité professionnelle et en tout état de cause dès 45 ans, s'ils justifient d'une ancienneté d'1 an minimum dans l'entreprise qui les emploie

- Au cours du parcours de professionnalisation, la personne est suivie par le conseiller RH (SNECMA, AXA France) et par un tuteur. Ce dernier ayant pour mission de l'accompagner dans sa nouvelle situation de travail. Les deux identifient les apports éventuels de formation à valider.
- Un psychologue suit l'ensemble des salariés en reconversion (LA POSTE). Il l'accompagne dans sa reconstruction, l'aide à accéder à la phase d'acceptation, à se reconstruire un projet professionnel cohérent en s'appuyant sur le plaisir de découvrir d'autres pratiques et horizons.

S'il s'agit d'une mobilité par développement de compétences, l'exemple d'ARCELOR est intéressant. Au cours de l'entretien professionnel, le responsable hiérarchique propose une évolution au salarié, prenant en compte ses aptitudes et les besoins de l'entreprise. Le salarié peut la confirmer voire en formuler une autre. Les moyens à mettre en œuvre pour progresser vers le degré (niveau) supérieur sont identifiés le plus souvent sous la forme d'un parcours professionnel. La formation au poste s'effectuera sous la forme d'un parrainage « Salarié ayant la maîtrise du poste » / « salarié en développement ».

Notons cependant que si certaines entreprises ont précisé que les tuteurs étaient formés, il est important de s'interroger sur leur capacité à faire apprendre. Nous ne remettons pas en cause les compétences professionnelles qu'ils ont acquises et prouvées. Mais ont-ils suffisamment de recul par rapport à leur propre façon d'apprendre? Sont-ils capables de remplir le rôle de médiateur et de guider le salarié dans l'explicitation et donc la description de la situation, à la décontextualiser? Pourront-ils l'amener à construire lui-même ses modèles cognitifs, à les combiner pour construire ses réponses par combinaison de ces derniers? Ne seront-ils pas tentés de montrer et de donner directement les réponses?

A La POSTE et chez AXA, les programmes de formation contiennent un module « Apprendre à apprendre ». Animé par des spécialistes, ils autorisent et facilitent le travail de réflexivité et la prise de recul de l'individu sur sa façon d'apprendre. Il s'agit bien d'un accompagnement orienté vers le développement de la capacité d'apprentissage des salariés.

Mais comment cet apprentissage est-il réinvesti dans les autres modules généraux ou professionnels? De plus ces formations se déroulent dans un temps limité, celui-ci est-il suffisant pour tous les salariés? Si ce type d'accompagnement est louable, il nécessite pourtant que chacun des formateurs, tuteurs ou parrains intervenant acquièrent les méthodes d'explicitation⁹² afin d'amener les salariés à les réinvestir dans toutes les situations. C'est à notre avis le gage d'un accompagnement et d'une formation réussis. C'est à cette condition que l'entreprise pourra se garantir d'un développement des compétences durable et donc du maintien de l'employabilité de ses salariés.

⁹² P. VERMECH, L'entretien d'explicitation, ESF, 1994

Cette dimension d'accompagnement ou de tutorat est largement reprise dans le cadre de l'ANI du 20 septembre 2003. L'objectif principal est d'accroître la qualité et l'efficacité des actions conduites dans le cadre de dispositifs de formation professionnelle. Si les missions conférées au tuteur sont bien d'accompagner le salarié dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet professionnel (du conseil aux transferts de ses propres pratiques professionnelles), les négociateurs ont bien précisé que *« pour favoriser l'exercice de cette fonction tutorale, le salarié doit avoir bénéficié, au préalable d'une préparation et, si nécessaire, d'une formation spécifique »*⁹³. En outre, l'organisation doit ici encore reconnaître cette fonction et le temps nécessaire à son exercice (groupe de pairs).

3.3.3.5. Les entretiens d'évaluation

L'entretien annuel ou d'évaluation est un moyen clé d'un dispositif de développement de l'employabilité (/compétences) puisqu'il permet d'apprécier à un moment donné l'employabilité d'un salarié et de définir ses possibilités d'évolution.

Il permet de fixer les termes de la collaboration entre le salarié, sa hiérarchie et son entreprise, de résoudre des problèmes et de progresser. Pour le salarié, il représente un cadre pour avancer, un dialogue privilégié, une auto-analyse, un feed-back sur le travail accompli, une reconnaissance. Pour la hiérarchie, il constitue un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines, utile pour mesurer les aspirations et le potentiel d'évolution d'un salarié, pour identifier des compétences à développer. Comme chez ARCELOR, cet exercice revient au manager de proximité. Il lui appartient d'identifier (nous ne parlons pas de la valider) les compétences acquises par le salarié et de déterminer celles qui lui deviennent nécessaires. En ce sens l'organisation lui reconnaît un pouvoir sur la gestion et le développement de l'employabilité au sein de son atelier ou de son équipe (Cf. management).

3.3.3.6. L'évaluation des compétences

Si l'entretien permet d'évaluer la performance, il ne peut valider telle ou telle compétence. Ce principe doit être posé comme postulat sous peine de se retrouver face à des salariés « compétents sur le papier mais inemployables en réalité ».

Ainsi chez ARCELOR, l'évaluation des compétences s'effectue en situation sous la forme d'une co-évaluation impliquant le manager et un observateur extérieur (représentant des RH par exemple).

La validation des compétences doit être la plus objective possible en s'appuyant non seulement sur des critères préalablement définis mais aussi sur l'observation croisée permettant d'apprécier telle ou telle situation avec des points de vue différents .

⁹³ Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès aux salariés à la formation professionnelle tout au long de la vie

3.3.3.7. Le Portefeuille de compétences

Chez ARCELOR, au cours de l'entretien annuel le manager, renseigne « le carnet d'acquisition des savoir faire », document qui capitalise les compétences acquises par le salarié au cours de sa vie professionnelle ainsi que les formations suivies. Il précise les dates des différents positionnements du salarié. Ce document constitue la mémoire du passé et des expériences réussies, la formation suivie et la valorisation des compétences prouvées. Il facilite la prise de conscience du salarié et contribue à initier des actions qui développeront son employabilité.

Chez AXA France, on parle de passeport pour la mobilité. Sa fonction est de capitaliser le parcours du salarié en reconversion. Il présente les phases de formation et d'apprentissage du nouveau métier. Il permet d'alimenter les échanges entre le salarié et les personnels chargés de son accompagnement (tuteur, encadrement du service qui accueille le salarié), les bilans d'étapes et permet de pointer les actions complémentaires de formation ou d'accompagnement à mettre en œuvre. Document personnel, c'est en quelque sorte la mémoire de l'évolution positive et personnelle de l'individu.

Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, cette pratique se généralise mais se place sous la responsabilité du salarié puisqu'il décide de faire renseigner ou non son « **passeport formation** ». Dans ce document, on retrouve les diplômes et titres obtenus, les certifications à finalités professionnelles, les actions de formations continues suivies, l'expérience professionnelle acquise dans le cadre de stages en entreprises, les différents emplois dans les entreprises auxquels sont associées les connaissances, les compétences et aptitudes nécessaires pour les tenir...

Ce « super CV » normalisé, véritable portefeuille de compétences, lisible par tous de la même façon, constitue l'outil témoin de l'employabilité du salarié favorisant non seulement sa mobilité interne mais aussi externe à l'entreprise. Cette capitalisation de l'histoire professionnelle du salarié constitue sans aucun doute un support préparatoire à la V.A.E.

3.3.3.8. L'entretien professionnel⁹⁴

S'il n'est pas nouveau pour les grandes entreprises, la réforme de la formation professionnelle l'instaure comme une obligation et cela tous les deux ans au minimum pour chaque salarié⁹⁵. Ses objectifs sont très différents de l'entretien d'évaluation. En effet, il doit permettre à tous les salariés de s'exprimer sur leur perspective d'évolution professionnelle et leurs besoins en formation. Cet entretien rend acteur le salarié dans le maintien et le développement de son employabilité.

⁹⁴ Cet entretien professionnel dans les grandes entreprises fait le plus souvent partie intégrante de l'entretien d'évaluation

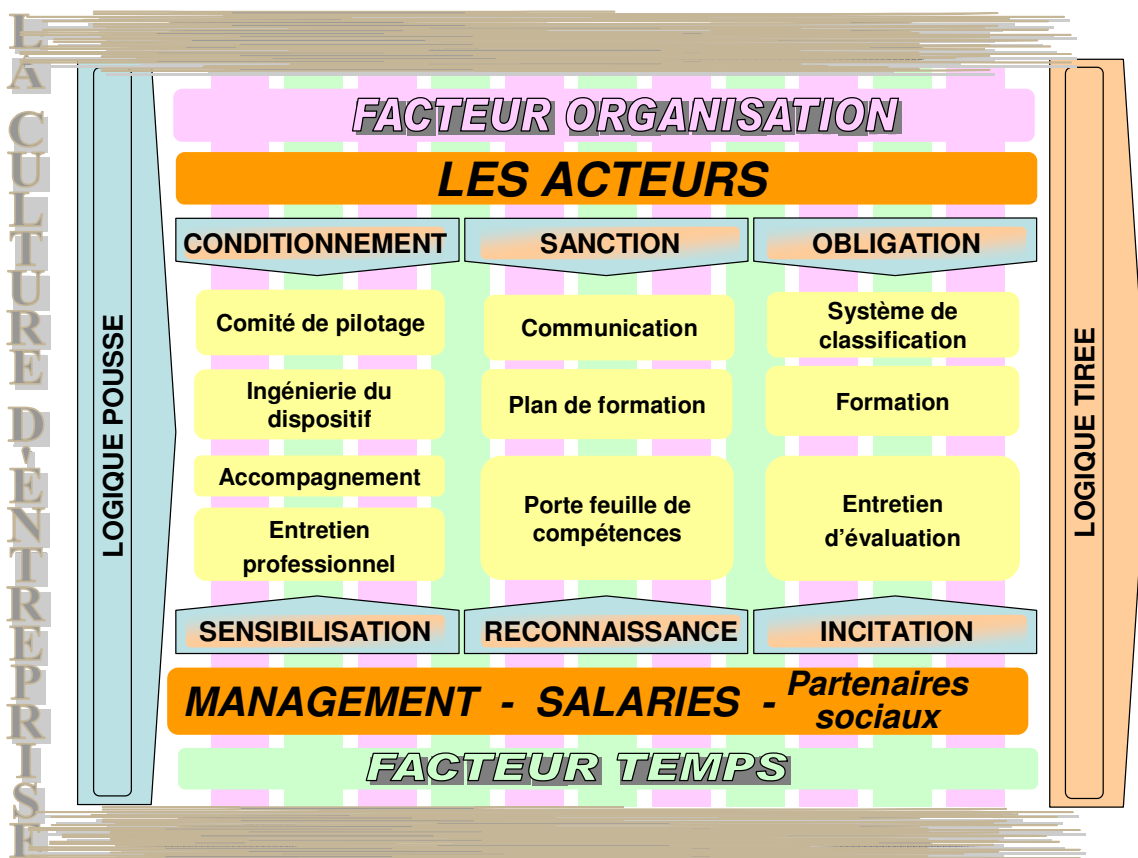
⁹⁵ Si ceux-ci disposent de plus de deux ans d'ancienneté dans une entreprise

Déconnecté de l'entretien d'évaluation, il ne peut s'agir pour le salarié d'être jugé. Il doit au contraire être conseillé et renseigné. L'échange manager-salarié se plaçant résolument dans un dialogue d'adulte à adulte.

Cet entretien débouche sur la définition concertée de parcours individuels en lien avec les besoins de l'entreprise et ceux exprimés par les salariés. C'est donc un outil de gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui prend en compte comme source initiale les besoins exprimés du salarié. Bien utilisé, il peut conduire à la mise en œuvre d'actions de formation découlant du DIF prenant en compte les orientations retenues par l'entreprise et les aspirations du salarié.

3.3.4. Pour conclure

L'illustration suivante met en évidence l'ensemble des éléments qui concourent à la réussite d'un dispositif Mobilité / reconversion / employabilité. Pris en compte comme des variables qui dépendent de l'histoire, de la culture et de l'environnement de l'entreprise ils peuvent expliquer les freins, aider, renforcer des leviers d'action et conduire à prendre des décisions.



En bref...

L'illustration ci-avant met en évidence l'ensemble des éléments qui concourent à la réussite d'un dispositif Mobilité / reconversion / employabilité. Pris en compte comme des variables qui dépendent de l'histoire, de la culture et de l'environnement de l'entreprise ils peuvent expliquer les freins, aider renforcer des leviers d'action et conduire l'action en vue d'une plus grande efficience.

CONCLUSION

Au terme de ce travail, plusieurs constats s'imposent, qu'il convient de mettre en perspective pour répondre effectivement à la question posée: l'employabilité est-elle encore un mythe ou fait-elle désormais partie des pratiques mises en œuvre par les entreprises?

Le **premier constat** est celui du caractère polysémique de la notion même d'employabilité. Si l'ensemble des acteurs s'accorde aujourd'hui pour considérer que l'employabilité n'est plus cette simple notion statistique qu'elle était à l'origine, reste que la plupart ne lui prête pas la même signification. Cette première conclusion tempère l'impression de consensus qui se dégage autour de l'employabilité en tant qu'enjeu. Pour les uns, il s'agit d'un « enjeu sociétal » devant orienter l'ensemble des acteurs économiques, politiques et sociaux de la nation afin d'assurer la croissance du pays. Pour les autres, il s'agit avant tout d'un enjeu individuel, qui doit guider les salariés dans leurs choix et qui résulte de l'acceptation du caractère nécessairement impermanent des relations de travail dans les économies contemporaines. Pour d'autres encore, la notion d'employabilité se confond avec celle de compétence, et il ne s'agit que d'un mot servant leur communication interne et externe. Pour d'autres enfin, il s'agit d'un enjeu d'entreprise; entreprise dont les dirigeants sont persuadés que des déterminants collectifs peuvent influencer sur la capacité à apprendre de chacun et, au final, se révéler créateurs de valeur pour tous.

Du fait de ces différences profondes de compréhension du mot « employabilité », il est difficile de considérer qu'un consensus se dessine effectivement à son endroit. Tout au plus pourrait-on parler de convergence de vues sur les évolutions du monde économique et ses répercussions sur la relation de travail. Oui, le rythme d'obsolescence des compétences s'accroît. Oui, la relation de travail salarié s'inscrit dans une durée de plus en plus incertaine, de plus en plus courte.

Le **second constat** est celui d'une réelle pertinence de la notion d'employabilité entendue dans son sens large. Car en considérant que l'employabilité résulte de facteurs objectifs et qualitatifs appréciés dans le cadre de l'entreprise mais également sur le marché du travail, on met effectivement en perspective l'ensemble des critères déterminants d'un individu quant à l'emploi.

Toutefois, ce faisant, on constate que l'employabilité ne peut être qu'un concept, et non une réalité en soi. Car les marchés du travail et les entreprises connaissent des évolutions constantes et pas nécessairement identiques, ni dans leur nature, ni dans leur période. De fait, on ne peut que chercher à améliorer son employabilité, mais on doit renoncer à pouvoir l'atteindre.

Nonobstant ce second constat, il n'en reste pas moins que plusieurs entreprises cherchent à aider au développement de leurs salariés, en favorisant leur apprentissage permanent, leur formation qualifiante, la reconnaissance de leurs acquis ou leur promotion par l'acquisition de compétences nouvelles.

Mais, et c'est là notre **troisième constat**, toutes ces démarches traduisent des réactions d'entreprises à des changements de leur environnement ou de leur stratégie: modification des attentes du marché, nécessité de renforcer une position de leadership menacée, besoin de conquérir de nouveaux segments de clientèle, volonté d'anticiper des contraintes légales émergentes... nous sommes loin, dans l'ensemble des cas étudiés - ou rencontrés dans le cadre de ce travail - de la vision humaniste d'une entreprise citoyenne souhaitant développer l'employabilité de ses salariés pour favoriser leur reconversion hors de ses murs. Et ce ne sont pas les ressources humaines qui décident du déploiement de tel ou tel programme tendant au maintien/développement de l'employabilité des salariés. Pas plus d'ailleurs que les services en charge des objectifs de développement durable de grands groupes. Dans les cas étudiés, les programmes mis en œuvre ne sont que des instruments au service d'une flexibilité accrue, flexibilité qui n'est autre que l'un des enjeux stratégiques de l'entreprise lorsqu'il s'agit des ressources humaines.

De plus, ces démarches ne se rencontrent que dans des grandes entreprises. Cette circonstance ne doit rien au hasard, tant ces démarches se révèlent coûteuses, et ce sur tous les plans.

Quatrième constat, ces dispositifs, aussi divers soient-ils dans leur environnement et les motifs de leur mise en place, présentent un grand nombre de points communs. Les différences les plus notables se remarquent sur les trois « zones de tension » que nous avons diagnostiquées. Dans telle entreprise, l'accent sera mis sur l'incitation plus que sur l'obligation; on y sensibilisera plus qu'on ne cherchera à conditionner les salariés. A l'inverse, dans d'autres entreprises aux contraintes différentes, on cherchera à impliquer le salarié par tous les moyens, et on ne reculera pas à sanctionner les récalcitrants de manière plus ou moins directe.

Mais au-delà de ces divergences de style, il existe de nombreux invariants: la cohérence du message délivré par l'organisation et le rôle des managers sont considérés dans tous les cas comme des facteurs clés de succès. La place indépassable du temps, qui oblige ces dispositifs - et les moyens qui y sont consacrés - à s'inscrire dans la durée. L'individualisation des parcours, sur la base d'un diagnostic personnalisé et véritablement exhaustif des compétences de l'individu. La maîtrise de la communication, qui doit donner une image claire des buts de la stratégie mise en place tout en évitant un décalage trop grand entre cette vision du futur et les réalités dans lesquelles s'inscrit l'entreprise. L'accompagnement du salarié tout au long du processus, qui est une constante présente dans tous les dispositifs étudiés. Les outils de suivi et de positionnement, du « carnet d'acquisition des savoir-faire » au presque « passeport de formation » en passant par des bilans de compétences ou des entretiens

professionnels plus formalisés à mi-parcours. Des modalités de reconnaissance, sanctionnant positivement les efforts accomplis et visant à démontrer l'intérêt de la démarche à ceux qui hésitent encore. Une démarche ouverte et pragmatique, associant volontiers les partenaires sociaux et les représentants du personnel. Un comité de pilotage chargé de faire évoluer le dispositif en vue de sa plus grande efficacité une fois les premières expériences passées, et les premières leçons tirées. Autant de points communs qui nous semblent dessiner la liste des facteurs-clés de succès d'une telle démarche.

Cependant, au-delà de ces constantes identifiées comme autant de gages de réussite, d'autres vérités méritent de ne pas être ignorées. Ainsi, au travers de tous nos entretiens, aucune « contre-stratégie » ne nous a été communiquée. Or les sciences de l'organisation nous ont depuis longtemps appris que, dès lors qu'un nouveau processus se mettait en place, les acteurs concernés avaient tendance à développer des « contre-mesures » visant à limiter les impacts du changement ainsi induit. Ces réactions sont statistiquement inévitables et quasi-certaines, même si leurs formes peuvent varier en fonction du contexte considéré. Or c'est là que peut résider toute la difficulté à généraliser une action qui doit rester focalisée sur chaque individu. En effet, c'est un véritable défi que de vouloir généraliser des parcours individualisés de maintien et de développement de l'employabilité. Lorsque ce type de parcours n'est pas génériquement proposé dans l'entreprise mais effectivement construit pour tel ou tel individu, la question de l'implication éventuelle du salarié, son suivi tout au long des étapes de son parcours et la mesure de l'effectivité des évolutions sont assez faciles à résoudre. Mais le passage d'actions ponctuelles à la généralisation d'un système interne et organisé de maintien et développement de l'employabilité induit le risque d'une moindre implication des individus, qui ne sont plus à l'initiative de l'action mais bien engagés dans un processus qui, pour l'essentiel, est organisé en dehors d'eux⁹⁶.

Or c'est bien lors de cette transition que les actions de contre-mesure naissent : on y découvre des « acteurs stratégiques » qui adoptent des stratégies, soit de retrait, soit « d'ajustement imparfait ». S'ils arrivent effectivement à produire les résultats escomptés dans le cadre du nouveau processus, c'est bien souvent en méconnaissance totale des mécanismes à mettre théoriquement en œuvre.

De tels comportements handicapent en fin de compte les projets. Car les stratégies localement mises en œuvre par les acteurs utilisent des leviers qui étaient généralement mis à contribution pour d'autres objectifs ou servaient, au contraire, de plage d'autonomie. Mais ils sont de fait inhérents à toute volonté de généralisation des processus; ceux qui tendent à développer l'employabilité des salariés comme ceux qui tendent à contrôler la productivité.

⁹⁶ Le fait que le processus de parcours soit organisé par l'entreprise et standardisé ne signifie pas que le parcours n'est pas individualisé. Lorsque Renault a mis en place, en 1999, une sorte de droit individuel à la formation avant que cela ne soit obligatoire, son catalogue de formation interne comportait pas moins de 33000 offres de stages. Il a été réduit à 2800 actions. Mais parallèlement à cette standardisation de l'offre, des dispositifs d'individualisation des parcours ont été mis en œuvre, afin que le caractère individualisé ne porte pas nécessairement sur les actions de formations en tant que tel, mais bien dans leur articulation.

Aucune de ces formes de réaction ne nous ayant été décrites, ni même évoquées, nous nous permettons un excès de prudence quant à l'absence de difficultés rencontrées lors de la mise en place de ces dispositifs du fait des salariés eux-mêmes.

Mais au-delà de ces considérations, il convient de souligner que ces différents constats s'opposent à la vision positive du développement de l'employabilité en tant que concept fédérateur et principale solution aux difficultés rencontrées aux zones de frontières entre les évolutions du monde économique et celles du monde social. Dès lors, que dire de ce courant de pensée qui milite pour le passage du contrat psychologique «loyauté du salarié contre stabilité de l'emploi», caduque car l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi à long terme, à un nouveau contrat «performance contre employabilité»⁹⁷. Car ce courant de pensée existe bel et bien, et tend à trouver un bon écho auprès des entreprises. Comme l'écrivait B. Bruhnes: « si la tendance actuelle est l'affaiblissement des marchés internes du travail et l'augmentation de la mobilité en passant par le chômage, il nous semble que l'une des principales perspectives de la formation tout au long de la vie serait de construire la formation des salariés en débordant le cadre de l'entreprise et du contrat de travail. Le déplacement du droit à la formation du contrat de travail à la personne peut être considéré comme un élément du passage de l'échange « subordination contre sécurité de l'emploi » à l'échange « liberté contre sécurité de la trajectoire »⁹⁸. C'est à dire déborder le cadre de l'entreprise et du contrat de travail pour autoriser des mobilités plus grandes. Dans cette perspective, le changement à opérer pour les entreprises est de garantir l'entretien et le développement des capacités des individus tout en acceptant l'ouverture d'espaces de changement d'emploi et de liberté pour le salarié ».

Pionnier dans cette démarche pro-active de prévention de l'inadaptation par le développement de l'employabilité, un grand groupe⁹⁹ vient de lancer un ambitieux programme au niveau mondial. Ce programme découle du fait que le premier axe stratégique de sa politique RH est « le développement du professionnalisme de ses salariés ».

Cet axe prioritaire, explicable en partie par sa culture traditionnelle, est également lié à « la nécessité de s'adapter en permanence à un environnement en constante évolution »¹⁰⁰.

De manière plus détaillée, « cette nécessité prend acte du fait que le maintien et le développement de la compétitivité du groupe par l'anticipation des (et de l'adaptation aux) diverses évolutions de contexte auxquelles il peut être confronté. De nature diverse, ces évolutions ne sont pas sans conséquence pour les salariés, entraînant de nouvelles exigences en terme de compétences ou de mobilité ».

Enfin, dans le cadre des actions déployées, l'employabilité dont il est ici question est précisée: Il s'agit de « l'attractivité d'un salarié pour un employeur. Elle vise à la fois à assurer la performance

⁹⁷ L. CADIN, professeur à l'ESCP-EAP, article « La carrière nomade, un modèle pour penser les trajectoires », Entreprises & Carrières, N° 706, mars 2004

⁹⁸ M.L. MORIN, Compétences, mobilité et formation professionnelle, repères juridiques pour une réforme, Travail et Emploi N°95, juillet 2003

⁹⁹ Pour des raisons de confidentialité demandée par les interlocuteurs en charge de ce projet, le nom de ce groupe ne peut être divulgué à ce jour. Tout au plus peut-on indiquer qu'il se compose de plus de 190 sites répartis sur plus de 130 pays dans le monde.

¹⁰⁰ Citations extraites du document remis aux membres du conseil exécutif lors de la réunion de présentation du projet, en janvier 2002.

économique durable de l'entreprise en développant et en maintenant les compétences des salariés mais aussi à favoriser la mobilité et l'évolution professionnelle des salariés pour préparer leurs évolutions possibles en interne ou externe». De fait, pour cette entreprise, « *les enjeux de l'employabilité se situent au croisement des deux marchés du travail* » que constituent le marché du travail interne à l'entreprise et le marché du travail externe, les deux étant considérés sur un pied de relative égalité.

Faut-il voir dans ce programme déployé à l'échelle du monde une nouvelle phase de la relation employeur-salarié, où l'absence de garantie sur la pérennité de l'emploi serait compensée par un maintien/développement de l'employabilité globale du salarié, c'est à dire appréciée au sein de l'entreprise mais aussi sur le marché du travail qui est le sien? Peut-on véritablement croire que le sentiment de responsabilité des entreprises aille jusqu'à permettre à ses salariés de devenir plus et mieux employables en référence aux critères du marché externe de l'emploi? Existents-ils des avantages mesurables qui pourraient effectivement avoir un tel investissement?

A ces questions cruciales aucun des cas rencontrés ne nous a apportés de réponse positive. Chacun a parlé de contraintes externes, changements, stratégies d'adaptation, outils et instruments. A aucun moment la notion d'employabilité ne fut mise en avant (fut-ce à titre incident) pour expliquer la cohérence de leurs programmes, le pourquoi de leurs actions.

Cet ultime constat nous amène donc à une **double conclusion**:

- D'une part, l'employabilité ne peut être qu'un concept, et non une réalité atteignable. Elle demeure instrument de mesure aux sens pluriels, et il faut se garder d'y chercher une quelconque réalité objectivable pour tous.
- D'autre part, les politiques déployées par les entreprises au profit de leurs salariés s'inscrivent dans un schéma stratégique duquel la notion d'employabilité est absente. Dit autrement, le développement de l'employabilité des salariés n'est que le dommage collatéral des politiques de flexibilité des ressources humaines mises en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

Revue de littérature

- C. ARGYRIS, « Savoir pour agir », Interéditions, 1995
- S.BELLIER, « Le Savoir-être dans l'entreprise », Vuibert, 1997
- G. LE BOTERF, « Construire les compétences individuelles et collectives », Editions d'Organisation, 2003
- G-D. CARTON « Eloge du Changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Village Mondial, 1999
- CHANLAT (sous le direction de...) « L'individu dans l'organisation », Les presses de l'Université LAVAL, Editions ESKA, 1990
- G. DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », Ed. Liaisons, 1997
- F. DUPUY, « L'alchimie du changement », Dunod, 2001
- L. EDVINSSON, « Le capital immatériel de l'entreprise », Editions Mazars, 1999
- GEAY, « L'école de l'alternance », L'Harmattan, 1998
- P. GILBERT et THIONVILLE, « Gestion de l'emploi et évaluation des compétences »
- P. JOFFREZ et G. KOENIG, « Gestion stratégique », Paris, Litec, 1992
- D. KOLB, « Experimental learning experience as a source of learning and development », B. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
- REY, « Les compétences transversales en question », ESF, 1996
- P. SENGE, C. ROBERTS, R. ROSS, B. SMITH, A. KLEINER, « La cinquième discipline », First Edition, 2000
- G. de TERSSAC, « l'autonomie au travail », PUF, 1992
- M. THEVENET, « le plaisir de travailler », Editions d'Organisation, 2000
- P. VERMECH, « L'entretien d'explicitation », ESF, 1994
- VINCENT, « Le management décloisonné », Editions d'organisation, 2001
- P. ZARIFIAN , « Sur la question de la compétence », Annales des mines, Décembre 2000
- P. ZARIFIAN, « Objectif compétences. Pour une nouvelle logique », Editions liaisons, 1999
- P. ZARIFIAN, « Travail et communication », PUF, 1996

Presse, études & autres documents

Document de synthèse de l'université d'été du MEDEF, DEAUVILLE 1998

Analyse de l'évolution des populations européennes – Eurostat – janvier 2002

Séminaire Unedic - Etudes 1998, G. Brunhes

« La construction d'un modèle social Européen fondé sur l'employabilité » -N. KERSCHEN chercheur CNRS, Professeur à l'université Paris X,

Personnel, n° 427, février 2002 « Le partage des connaissances »

B. GAZIER, L'employabilité : Brève radiographie d'un concept en mutation, Revue de sociologie du travail, N°4 1990

J.M. PERRETTI, Dictionnaire des Ressources Humains, Vuibert, Septembre 2003
 La Tribune du 10 décembre 2003, Article de P. Junghans
 Le Monde, 19 janvier 2004 « La mobilité des salariés, facteur d'insertion sociale »
 Knowings – rapport d'enquête 2002 « La vision stratégique des dirigeants en matière de knowledge management »
 Les Echos du 28 janvier 2004, Article D. PERROTTE
 Les Echos, 18 avril 2000 « Everest capitalise sur l'expertise de ses collaborateurs »
 Entreprise& carrières, n° 609 – février 2002, « Knowledge management – Les pratiques »
 « Gérer par les compétences » Etude Entreprise&Personnel , B. Galambeau, P. Gilbert – Mars 1999
 Expansion Management Review « Le management du savoir est l'affaire de tous », n° 106 de septembre 2002
 Entreprise&carrières – n° 617 avril 2002 « Faut-il croire au knowledge management ? »
 Passé professionnel et reconversions : Le reclassement des mineurs du Nord-Pas-de-Calais. O. MAZADE, Formation Emploi, n° 85, 2004
 Accords collectifs (Crédit agricole SA – Areva France – CNES – MSA – IBP – Aventis)
 Revue de gestion des ressources humaines N° 36, « Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet »
 O. MAZADE, Passé professionnel et reconversions : Le reclassement des mineurs du Nord-Pas-de-Calais, Formation Emploi, n° 85, 2004
 Personnel, n° 426, janvier 2002 « Management des connaissances et GRH »
 Alternatives économiques, n° 194 août 2001, « Comment mettre le savoir en boîte ? »
 C. BEDUWE, J.PLANAS, Hausse d'éducation et Marché du travail, Projet EDEX STER, cahiers du Lirhe, Université des sciences Sociales de Toulouse, 2002
 L'expansion management review, n° 101, « Un autre knowledge management ? »
 Les Echos – Dossier Management du 31 octobre 2000 « L'entreprise intelligente prend corps »
 D. ALIS, « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à gérer », Education permanente, n° 137, 1998
 B. Galambaud, Etude Entreprise&Personnel « mobilité et gestion de carrière »
 Humanisme et entreprise, n° 242 août 2000 « L'autre face du knowledge Management »
 L. MORIN, Professeur à l'Université de Montréal, « Dossier GRH innovons ! », n°446, Janvier 2004
 GLOBAL Magazine, Mai 2004 (revue interne du groupe Volvo) -Lesley BILLOW, Responsable de la diversité à l'échelle du groupe
 Liaisons Sociales Magazine, n° de juin 2003, « Le knowledge management, plus facile à dire qu'à faire »
 H. Roux de Bézieux, consultant en management depuis 1985. Article publié : « Fonction publique: Comment aborder les vrais problèmes ? Les défenses organisationnelles: les comprendre et les résorber »
 Personnel, numéro spécial de Décembre 2001 « Le management des connaissances »
 Commissariat général du plan, « Les Mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires », Rapport publié le 07 février 2003
 Chronique Développement et Emploi n°12 avril 2000

ANNEXES

