



HAL
open science

Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?

Estelle Mercier

► **To cite this version:**

Estelle Mercier. Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?. XXII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2011, Marrakech, Maroc. hal-02088691

HAL Id: hal-02088691

<https://hal.science/hal-02088691>

Submitted on 3 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?

Estelle MERCIER (CEREFIGE, ISAM-IAE Nancy)

Maître de Conférences / ISAM-IAE Nancy

Chercheur au CEREFIGE

25, rue Baron Louis - CS 10399 - 54007 NANCY Cedex

estelle.mercier@univ-nancy2.fr

Résumé :

Le concept d'employabilité prend des dimensions et des contours assez variés dans la littérature. Cet article propose un état de l'art des approches de l'employabilité et de ses déterminants dans le champ de l'économie de travail, du management des carrières, et de la psychologie de travail. Il met en perspective les débats actuels sur la responsabilité de la carrière, de l'individu à l'organisation, de l'évolution de la relation d'emploi et du contrat psychologique. L'Etat de l'art permet également de dégager quatre visions différentes de l'employabilité : *l'employabilité initiative et dichotomique* déjà décrites par Gazier en 1999 et *l'employabilité-développement* et *mobilité* résultant de la confrontation des approches théoriques sur le sujet. En seconde partie sont exposées les principales critiques de l'employabilité comme nouvelle dimension de la GRH. Elles posent avec pertinence la question de l'utilisation de ce concept : nouvelle rhétorique managériale vs réalité des pratiques ?

Le cas d'une grande entreprise de service est développé en troisième partie. L'entreprise a signé en 2004 un nouveau contrat social qui met la qualité d'emploi et la flexibilité au cœur de la relation d'emploi. L'employabilité des salariés s'affiche alors dans la stratégie RH comme un enjeu majeur dans une optique *d'employabilité-développement*. Or, les premiers entretiens menés auprès des agents montrent des différences de perception de leur employabilité selon les métiers et l'âge ; et des pratiques RH qui s'inscrivent encore dans le modèle traditionnel de la carrière. Dans ce cas, l'employabilité est encore du domaine de la rhétorique managériale.

Mots clés : employabilité, carrière, contrat psychologique, mobilité.

1. L'employabilité : un concept aux dimensions variées

Si l'employabilité s'entend de prime abord comme « la capacité d'un individu à être employé », elle prend des dimensions et des contours assez variés selon les auteurs et les champs disciplinaires. La notion d'employabilité n'est pas nouvelle mais génère un intérêt et des développements théoriques importants depuis une quinzaine d'années.

Selon Smith (2010), le concept d'employabilité trouve sa pertinence dans l'évolution des marchés du travail. Quatre grandes tendances sont généralement soulignées dans la littérature :

- (1) la turbulence des marchés et l'environnement incertain qui conduit à de multiples restructurations, fusions des entreprises depuis une vingtaine d'années.
- (2) les transformations actuelles des catégories d'emplois vers plus de précarité et de flexibilité (quantitative et qualitative).
- (3) l'externalisation des marchés du travail : les parcours professionnels s'effectuent désormais « dans » et « hors » organisation. Un glissement s'opère donc de la notion de mobilité interne à employabilité.
- (4) la croissance du chômage long terme et des personnes considérées en « sous-emploi ».

De ces évolutions naît, ce que la plupart des auteurs nomment *la culture de l'insécurité de l'emploi* sur les marchés. C'est en référence à cette insécurité d'emploi que se construisent la plupart des approches théoriques. L'insécurité et/ou le non-emploi est étudié depuis longtemps dans le champ de l'économie du travail et des politiques publiques. C'est bien plus tard que les gestionnaires et les psychologues du travail vont s'emparer de cette nouvelle problématique et de ses conséquences d'un point de vue organisationnel - dans le cadre du management des carrières et de l'évolution de la relation d'emploi, mais également dans ses dimensions plus individuelles - via le contrat psychologique ou la capacité d'adaptation d'un individu face aux risques du marché du travail (interne et externe).

L'employabilité est généralement présentée comme un objectif, un résultat à atteindre. Ce sont avant tout ses *déterminants* qui intéressent les auteurs. Nous les avons regroupés schématiquement autour de deux axes principaux (cf. graphique) :

(1) Type de ressources mobilisées : Les déterminants de l'employabilité sont-ils abordés collectivement, via la mobilisation de ressources collectives / organisationnelles, ou sont-ils surtout liés à ses ressources individuelles ?

Cet axe - mobilisation des ressources individuelles et/ou collectives- permet de différencier dans les approches théoriques, celles qui survalorisent les déterminants individuels de l'employabilité et celles, qui estiment que l'employabilité est d'abord une responsabilité des organisations et/ou des institutions (Etat, agences de l'emploi etc.)

(2) Orientation interne / externe : les déterminants de l'employabilité dépendent également de l'orientation qu'on lui donne. L'employabilité n'est plus seulement analysée dans le cadre du marché externe du travail mais de plus en plus comme un élément majeur de la relation d'emploi, voire comme une nouvelle dimension de la GRH.

Chaque cadrant correspond à un « modèle » d'employabilité traité dans la littérature. L'employabilité interactive, dichotomique et initiative sont celles déjà définies par Gazier (1999). L'employabilité développement et l'employabilité mobilité résultent de l'état de l'art détaillé ci-après et d'une mise en perspective des approches. L'objectif ici est d'identifier les points de convergence et de divergence et de dessiner une *cartographie* des théories sur le sujet.

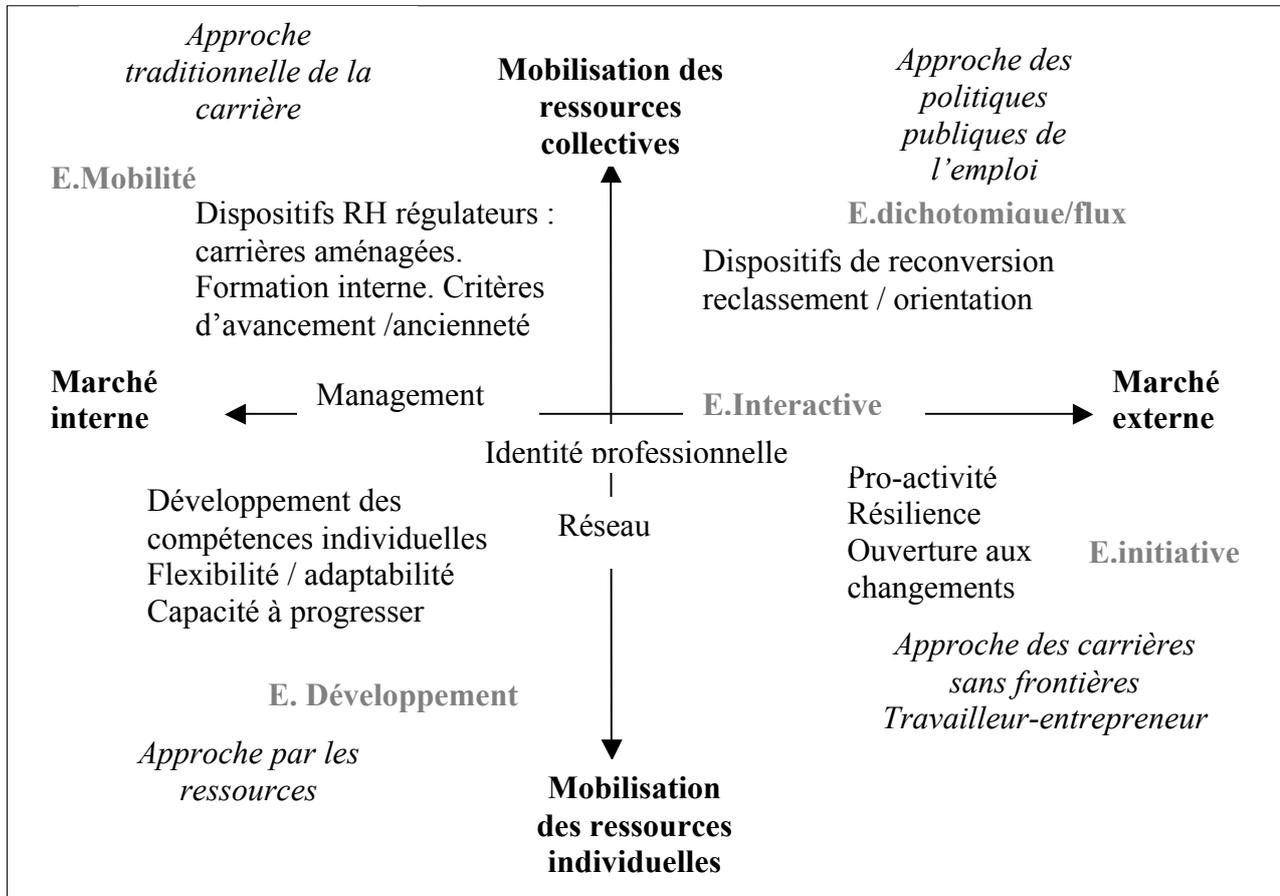


Figure 1- Les modèles d'employabilité dans la littérature

1.1 De l'employabilité dichotomique à l'employabilité interactive :

Historiquement, l'employabilité est utilisée pour « classer » les individus sur le marché du travail. Ainsi, selon la typologie définie par B. Gazier en 1999, que l'on s'inscrive dans une perspective d'*employabilité dichotomique* (politiques des années 30), ou d'*employabilité de flux / médico-social* (Années 50), l'idée est de pouvoir « caractériser » les personnes les moins employables sur le marché, d'en identifier les raisons (médicales, sociales, économiques...) et de mettre en place des actions d'accompagnement de cette « non-employabilité » via des politiques publiques *actives* (création de centre d'aides par le travail, développement de la formation etc.) ou *passives* (indemnisation des personnes handicapées par exemple). L'employabilité est ainsi abordée comme un objectif majeur des politiques publiques, caractéristiques du contexte français.

Les développements les plus récents abordent l'employabilité comme la capacité individuelle à retirer un revenu sur le marché du travail, c'est *l'employabilité performance attendue* (Gazier, 1999). Elle s'inscrit dans une perspective dynamique des marchés et non plus statique comme précédemment. On y retrouve les écrits anglo-saxons les plus récents de l'employabilité sous l'angle des caractéristiques individuelles telles que les attributs de la personnalité, les prédispositions et/ou le réseau social (Fugate et al., 2003, 2004, 2008). Dans cette approche de *l'employabilité initiative*, la responsabilité est uniquement appréhendée comme une capacité individuelle à « vendre » son travail.

Cette vision s'oppose à l'approche développée par les économistes du travail en France et en Europe, pour lesquels les caractéristiques du marché du travail et le poids des différents acteurs (Etat, Organisations etc..) doivent être pris en compte. L'employabilité est alors étudiée dans une vision *interactive* (Gazier, 2005), comme « *la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* » (Définition du Canadian Labor Force Development Board, Gazier, 1999).

Plus généralement, le concept d'employabilité chez les économistes du travail s'inscrit dans une évolution de la relation d'emploi et du salariat.

1.2 ...une réponse à la rupture du schéma économique classique du salariat

Les économistes du travail expliquent le salariat à travers la prise de risques sur le marché. Ainsi, traditionnellement, un travailleur se soumet à l'autorité d'un employeur afin d'éviter de prendre un risque, lequel risque est porté par l'employeur. Toutefois, depuis 20 ans, les risques liés à l'emploi et ses modalités sont plus importants et se reportent sur l'individu.

On assiste donc à une rupture progressive du schéma classique de la relation d'emploi : sécurité (minimisation des risques) contre subordination (statut de salarié). Une nouvelle figure du travailleur émerge, à l'instar du travailleur indépendant, dont il faut pouvoir étudier les différentes mobilités, les « transitions ». Ces transitions initialement « *conçues comme des phases temporaires et relativement limitées. A terme (...) pourraient bien absorber l'essentiel des situations d'emploi, l'emploi étant de plus en plus appréhendé comme un processus dynamique et non comme un état.* » (Gazier, 1999, p. 8).

L'objectif d'employabilité visé par les politiques publiques ne doit plus se limiter aux seules catégories de chômeurs longue durée ou de sous-employés, mais devient un élément déterminant de l'ensemble des mobilités qu'un travailleur vit tout au long de sa vie professionnelle. Il s'agit donc de mettre en place des dispositifs de « sécurisation » des parcours : les « marchés transitionnels » selon Gazier, qui « *consistent en l'aménagement systématique et négocié des mobilités sur le marché du travail, dans les et hors des entreprises* » (1999, p.7).

Les dernières réformes portant sur la formation professionnelle continue (2004 et 2009) sont très largement inspirées de cette approche par les marchés transitionnels. Le modèle Danois de flexicurité souvent montré comme un exemple n'est possible que par la coordination et l'implication des différents acteurs et institutions sur les marchés.

Développer l'employabilité des travailleurs, y compris pendant les transitions, permettrait de compenser la rupture du schéma classique de subordination du salariat en termes de risques. C'est également cette idée de compensation qui intervient dans l'analyse de la relation d'emploi en management des carrières.

1.3 De l'employabilité mobilité à l'employabilité développement : une évolution du contrat psychologique

La plupart des recherches anglo-saxonnes dans le champ du management des carrières annoncent la fin de la carrière dite « organisationnelle ».

Ce type de carrière correspondait à un contexte de stabilité, de plein emploi et permettait aux travailleurs, une fois entré dans l'organisation, d'évoluer tout au long de leur vie professionnelle selon des règles établies de manière collective. La responsabilité de la carrière est donc essentiellement organisationnelle. Les déterminants de l'employabilité interne, traditionnellement appelée « mobilité interne », sont de nature collective : règles d'évolution négociées, dispositifs de formation interne visant à ajuster sur le long-terme les besoins et les ressources de l'organisation.

Pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment (incertitude de l'environnement, externalisation des marchés du travail, culture de l'insécurité), de nouveaux types de carrière et trajectoires apparaissent : les *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1996), c'est-à-dire des carrières qui dépassent les frontières, qui se font « dans » et « hors » de l'organisation. L'atténuation de la responsabilité organisationnelle est manifeste : c'est l'émergence d'un modèle-type du travailleur, indépendant, autonome, rationnel, capable de détecter des opportunités de carrière et de faire des choix.

C'est également cette prise en main de la carrière par l'individu que décrit Hall à travers ce qu'il nomme les *protean career* « *in the protean career, the person is figure, and the organization is ground. Organizations provide a context, a medium in which individuals pursue their personal aspirations* » (Hall, 1996). Plus récemment, les travaux de Parker et al. (2009) parlent de *intelligent career* : dans une économie de la connaissance (société post-industrielle), les savoirs individuels sont vite obsolètes et il faut pouvoir sans arrêt cumuler des expériences « apprenantes » et développer ses compétences. L'intérêt du travailleur est d'orienter sa carrière vers la progression permanente de ses connaissances, plus souvent en référence à son métier qu'à une organisation en particulier. L'identité professionnelle se construit en dehors des frontières de l'organisation.

Cette nouvelle donne amène une évolution de la relation d'emploi, souvent analysée à travers le concept de *contrat psychologique* : un contrat implicite, informel et individuel qui définit les attentes mutuelles de l'employeur et de l'employé. (Schein, 1965, Rousseau, 1996).

Les multiples travaux sur le sujet ont depuis approfondi ce concept, particulièrement pertinent dans le champ des carrières. Ainsi, selon ses auteurs, dans l'environnement relativement stable de la carrière organisationnelle, le contrat psychologique reposait sur un équilibre entre sécurité d'emploi, aménagement de carrières, formation et développement des salariés du côté employeur en échange de la loyauté, l'implication et l'engagement. De nombreuses recherches ont ensuite démontré que ce contrat tenait grâce à la confiance mutuelle entre les parties (Rousseau, 1996 ; Hallier et James, 1997 ; Hall, 1996)

Le contexte actuel d'environnement « faible » et incertain, des « carrières sans frontières », fait évoluer les modalités du contrat psychologique. Les attentes des employeurs s'orientent vers plus de flexibilité (horaires notamment), de responsabilités et d'autonomie, un plus haut niveau de compétences et une forte capacité d'adaptation aux changements. En échange, ils proposent une rémunération plus élevée, une récompense/reconnaissance individuelle de la performance et le fait d'avoir un emploi (Baruch, 2001 ; Guerrero, Cerdin, Roger, 2004).

Mais ce nouveau contrat n'est pas tout à fait *équilibré* - ou *équitable* au sens d'Adams - pour permettre l'échange entre les parties. C'est ainsi que la promesse d'employabilité apparaît comme un nouvel élément de la relation via l'engagement de l'organisation d'apporter les meilleures formations et de développer les compétences des employés « *The organization makes a new promise : we will invest in you, make you attractive for other employers. Thus if you have to leave, you will be able to find a new job easily* » (Baruch, 2001, p. 545).

C'est clairement dans une approche par les ressources¹, que les travaux de Nauta et al (2009) et Van der Heijden et Van der Heidjen (2006) font émerger l'employabilité comme un bon compromis entre les intérêts individuels et organisationnels. L'équilibre du contrat psychologique autour de l'employabilité est un facteur clé du modèle. Viennent s'ajouter ensuite l'expertise professionnelle, la capacité d'adaptation aux changements dans le travail, la flexibilité personnelle et enfin le sens donné à l'action (les valeurs).

Ainsi, l'employabilité est perçue comme le nouvel ingrédient indispensable à l'équilibre du contrat psychologique. La promesse d'employabilité se substitue à la promesse de sécurité d'emploi et motive le salarié à faire progresser sans cesse ses compétences, au cas où il aurait besoin de les vendre sur le marché externe du travail.

Cette vision de l'employabilité est appelée ici *Employabilité-développement*. Elle reste à dominante interne, avec l'idée que les employeurs et les employés sont dans une relation gagnant-gagnant. En développant les compétences individuelles (y compris génériques), l'organisation devient plus performante et plus adaptable aux changements.

1.4 L'employabilité vue comme une prédisposition individuelle : l'employabilité initiative

Toujours dans le champ du management des carrières, les psychologues du travail valorisent les déterminants individuels de l'employabilité.

Dans la continuité des travaux sur le concept *d'adaptabilité* de Ashford et Taylor (1990), l'employabilité est présentée comme « *a multidimensional form of work specific active adaptability that enables workers to identify and realize career opportunities* » (Fugate et Ashforth, 2003).

L'employabilité est alors décrite comme un processus dynamique comprenant trois dimensions importantes :

(1) *l'adaptabilité* de Ashford et Taylor mais dans sa version purement proactive (Crant, 2000)

¹ Les compétences des employés sont traitées comme des actifs ayant une forte valeur ajoutée pour l'organisation qu'il faut savoir nourrir et développer

(2) *l'identité professionnelle et de carrière* (qui suis-je ? qui je veux être professionnellement?)

(3) *le capital social et humain* (connaissances, formation, compétences, réseau etc.)

L'individu employable est une personne proactive face aux changements, capable de détecter les bonnes opportunités sur le marché, d'obtenir de l'information utile via son réseau professionnel, et qui sait donner du sens à ses choix grâce à une forte identité. Notamment, dans le cadre théorique des carrières sans frontières, la référence à l'emploi et à des valeurs professionnelles liées au métier se substitue aux valeurs de l'organisation.

L'employabilité ici, est un concept plus englobant qui permet ainsi d'expliquer les succès de carrière chez les individus. Dans cette version, l'employabilité est à l'interface entre l'individu, son environnement et le marché et se présente comme un construit psychosocial qui englobe les caractéristiques individuelles et favorisent l'adaptation cognitive et le comportement (Fugate et Ashforth, 2003)

Pourtant, dans les travaux plus récents de Fugate et Kinicky (2008a), cette dimension interactive avec l'environnement disparaît peu à peu au profit d'une *prédisposition* (en amont du comportement) faisant appel essentiellement à des caractéristiques psychologiques individuelles qui interagissent les unes avec les autres. La construction théorique de cette prédisposition fait la synthèse de multiples travaux en psychologie du travail sur chacune des dimensions (cf. figure 2 ci-dessous)

- *L'ouverture au changement dans le travail* : considérer le changement comme un défi, une opportunité plutôt qu'une contrainte (Fugate, Kinicky, Prussia, 2008b)

- *Résilience au travail et dans sa carrière*². Cette dimension reprend des théories de l'évaluation cognitive : évaluations positives de soi, image, confiance et optimisme amène au succès. Un individu « résilient » a une vision positive des événements futurs et de sa capacité à surmonter les défis. Cette dimension fait référence également à la notion de *self-efficacy*, souvent étudiée dans le champ des carrières. Bien que les deux concepts soient théoriquement distincts, le renforcement des perceptions d'employabilité ont des effets bénéfiques sur les comportements de croyances en soi et de confiance (Bernston, Naswall, Sverke, 2008).

- *Les objectifs de carrière*. Est un élément de la motivation d'un individu qui a un fort besoin de contrôle. Plus les objectifs sont élevés, plus la personne a de probabilité de réussir et se donne les moyens. Est un levier individuel propice à l'apprentissage et au développement des compétences.

- *Pro-activité dans la carrière et le travail* : capacité à détecter et anticiper les évolutions, à chercher les informations utiles sur le marché afin de bien orienter ses choix de carrière (Ashford et Taylor, 1990 ; Crant, 2000 ; Fugate et Ashforth, 2003)

- *Identité de travail* régule et soutient le comportement des individus. La construction psychologique individuelle de l'identité se substitue à la construction organisationnelle. C'est un atout dans un contexte de carrières sans frontières (Fugate et Ashforth, 2003).

² En psychologie, la résilience définit le processus par lequel un individu parvient à surmonter des chocs importants

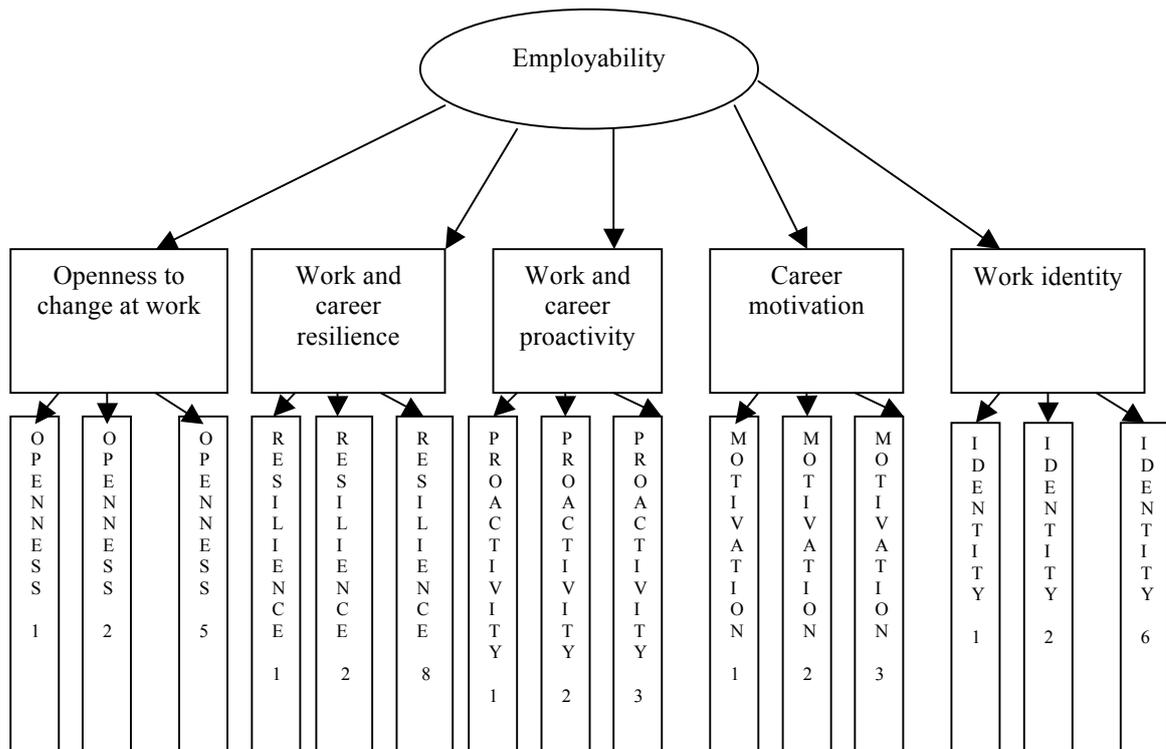


Figure 2 - Theoretical structure of dispositional employability - Fugate et Kinicky, 2008a

L'employabilité devient alors pour Fugate et Kinicky, un concept synthétique permettant de prédire de multiples comportements dans le champ des carrières mais aussi de la gestion des ressources humaines. L'objectif est donc d'en trouver une mesure psychométrique afin de la mettre en lien avec des probabilités de comportements.

1.5 De l'employabilité réelle à l'employabilité perçue

Une autre façon d'appréhender l'employabilité dans la littérature est *l'employabilité perçue*. Nous avons vu précédemment dans la construction de l'employabilité, l'importance donnée aux croyances et aux perceptions, l'estime et la confiance en soi. Ces attributs de la personnalité sont corrélés avec la capacité d'initiative, l'adaptabilité et/ou les succès de carrière (Fugate et Kinicky, 2008a).

Aussi, plusieurs auteurs analysent *l'employabilité perçue* comme un indicateur de l'employabilité réelle. Plus facile à appréhender méthodologiquement, elle serait également liée à d'autres variables de gestion des ressources humaines comme le bien-être, le turn-over ou la santé.

Un individu qui appréhende les changements positivement dans son environnement et croit en sa capacité à résoudre les problèmes (*optimism* et *self-efficacy*) est moins stressé. L'employabilité perçue serait donc corrélée positivement avec la santé, le bien-être, l'engagement dans la structure et la satisfaction au travail (Bernston et Marklund, 2007).

Dans le même ordre d'idées, développer le sentiment et la « culture » de l'employabilité renforcerait la loyauté des salariés et diminuerait ainsi le taux de turn-over (Nauta et al., 2009).

Les observations de Wittekind et al. (2010) sur les déterminants de l'employabilité et ses relations aux autres composantes de la GRH sont plus contrastées. Les auteurs relativisent le poids des attributs de personnalité par rapport à d'autres variables plus traditionnelles. C'est ainsi que *les compétences en lien avec l'emploi (techniques ou professionnelles)* restent un élément déterminant de l'employabilité perçue selon ces auteurs. Par contre, la capacité à développer de nouvelles compétences, l'aptitude à détecter des informations pertinentes sur le marché du travail et les croyances individuelles en sa capacité à se présenter ne sont pas des variables suffisamment significatives dans ce cas.

Outre l'idée selon laquelle les modèles d'employabilité devraient intégrer des effets modérateurs, les auteurs montrent que d'autres variables de type organisationnel et/ou individuel ne sont pas assez prises en compte. L'âge par exemple serait un facteur important dans la construction de l'employabilité perçue.

Quels que soient les déterminants présupposés de l'employabilité et/ou de l'employabilité perçue, la *mesure* de l'employabilité émerge comme une nouvelle variable pertinente prédictive de certains comportements organisationnels. Elle deviendrait ainsi une nouvelle dimension de la GRH utile à la gestion des carrières, au recrutement, à la gestion de la formation, de la mobilité, des compétences etc.

2. De la rhétorique managériale à la réalité des pratiques : approche critique de l'utilisation de l'employabilité en GRH

L'employabilité est devenue en quelques années une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines. Elle émerge dans un contexte d'insécurité d'emploi comme une façon d'équilibrer le nouveau contrat psychologique, elle suppose une nouvelle vision du travailleur, indépendant, qui prend des risques sur le marché et rompt ainsi avec la vision classique du salariat. Elle est considérée comme une prédisposition individuelle nécessaire au succès de carrière et devient un indicateur pertinent d'autres comportements organisationnels tels que l'aptitude au changement, la flexibilité, la santé, le bien-être.

D'un point de vue individuel, l'intérêt porté à l'employabilité s'entend et s'inscrit clairement dans les nouvelles stratégies de carrière ou de développement des individus. Par contre, l'employabilité, telle qu'elle est décrite précédemment et hors contexte de restructurations, peine à trouver un véritable écho dans les pratiques de GRH. Les quelques études de cas sur le sujet montrant des stratégies et des pratiques de développement de l'employabilité en France concernent essentiellement quelques grands groupes toujours cités en référence (Baruel Bencherqui, 2005 ; Baruel, Flanchec, Mullenbach, 2009).

Si la littérature ne cesse de montrer quels sont les avantages pour les employeurs de développer l'employabilité, trois critiques majeures sont souvent apportées à l'utilisation du concept d'employabilité dans les organisations : le modèle du travailleur indépendant qu'il sous-tend, la défiance dans les relations employeurs-employés et le discours légitimateur des gestionnaires.

2.1 La remise en cause du modèle du travailleur entrepreneur

Dans la plupart des approches développées, le caractère turbulent et insécure des marchés du travail fait émerger une nouvelle figure du travailleur : indépendant et capable de vendre sa « force de travail » comme un petit entrepreneur. Non seulement cette approche rompt avec la vision classique économique du salariat (cf. supra) mais elle limite selon certains chercheurs la portée du concept d'employabilité.

Le modèle d'entrepreneur est difficilement généralisable car le risque idéal concerne essentiellement les classes moyennes et supérieures des salariés (Wittekind et al., 2010 ; Baruch, 2001 ; Hallier, 2009). Ainsi, le concept d'employabilité n'est viable que pour ceux qui possèdent un niveau minimum d'éducation, de formation, d'autonomie et de capital culturel (Smith, 2009). Le critère de l'âge est également énoncé comme une limite au modèle (Wittekind et al, 2010). En France, notamment, la fin annoncée de la carrière organisationnelle s'amorce doucement et l'attachement des salariés à leur organisation reste une réalité. La culture de l'insécurité est plus récente qu'aux Etats-Unis et les carrières sans frontières concernent surtout les plus jeunes travailleurs.

Le travailleur entrepreneur est souvent présenté comme un être rationnel, capable de détecter des opportunités de carrière sur le marché et de faire des choix « éclairés ». On retrouve ici les limites habituelles et déjà développées concernant l'individualisme méthodologique et le concept de rationalité limitée. Ce modèle survalorise les caractéristiques individuelles de l'employabilité et atténue le rôle des dispositifs organisationnels (van der Heidjen et van der Heidjen, 2006) mais aussi des marchés ou des institutions (Gazier, 2003).

Or, des études récentes tendent à prouver que la substitution de responsabilité de l'un à l'autre n'est pas si évidente que cela. Lieps-Wiersma et Hall (2009) observent une prise en charge plus active de la carrière chez les individus, mais ils mettent en évidence également un engagement et des dispositifs de gestion des carrières dans les entreprises qu'ils étudient largement plus développés que par le passé.

Les pratiques effectives seraient plus complexes et nuancées que ce que les théoriciens annoncent depuis 15 ans.

Enfin, le rôle des politiques publiques n'est jamais identifié, seule la relation à l'employeur est évoquée dans le cadre du contrat psychologique, hors contexte et caractéristiques des marchés du travail (bassin d'emploi, surplus de main-d'œuvre et/ou tension, qualifications etc...). La transposition de ce modèle libéral du travailleur entrepreneur pour comprendre les mobilités internes et externes et/ou les transitions sur les marchés régulés en France et en Europe est forcément limitée et ne s'inscrit que dans une approche de *l'employabilité initiative* définie par Gazier.

2.2 Les dangers de la culture de l'employabilité

L'approche par les ressources (van der Heidjen et van der Heidjen, 2006 ; Nauta et al, 2009) préconise le développement d'une culture de l'employabilité qui permettrait ainsi de concilier les besoins individuels et organisationnels. L'entreprise aurait toujours à disposition une

main-d'œuvre formée et compétente, plus apte à répondre aux besoins d'évolution de l'organisation et du marché, en même temps qu'elles satisfont à la demande croissante des salariés de développer et d'apprendre de nouvelles compétences.

La culture de l'employabilité amènerait même une forme de loyauté des salariés et un engagement plus fort (Nauta et al, 2009). Elle diminuerait le turnover, le stress et favoriserait le bien-être.

Mais, selon Baruch (2001), ces arguments sont difficilement tenables pour plusieurs raisons. La première est que le nouveau contrat psychologique ne peut guère amener à une relation d'emploi gagnant-gagnant. En effet, à court terme, la relation est gagnant-perdant pour le salarié car c'est la peur de perdre son emploi qui le contraint à être plus productif. La productivité exigée par le nouveau contrat psychologique se fait sur la base de la peur. A long-terme, le risque est que relation évolue vers du perdant-gagnant si les meilleurs salariés parviennent à valoriser leurs compétences ailleurs ou vers du perdant-perdant lorsque les plus démotivés et les moins employables restent dans l'organisation.

L'ancien contrat psychologique était basé sur la confiance mutuelle entre les parties, le nouveau contrat serait-il basé sur la peur ? La crainte de perdre son emploi est un moteur puissant. Quel avenir pour une organisation qui base ses relations sur la crainte ? D'autant plus que le modèle du salarié indépendant n'apporte pas de solutions à la majorité des employés.

Autre argument évoqué par Baruch, la culture de l'employabilité repose sur des pratiques de GRH qui favorise la formation des salariés. Comment concevoir de former des salariés, les préparer pour de nouvelles fonctions et prendre le risque ensuite de les voir partir ? Quel sens donner à ce type de pratique ? Si ce n'est que d'envoyer un message dévastateur sur la probabilité d'une restructuration ou d'un licenciement à venir ?

Selon l'enquête qu'elle a menée auprès d'un échantillon de DRH, l'employabilité n'est pas un message qu'ils peuvent valoriser auprès de leurs salariés pour équilibrer le nouveau contrat psychologique. L'employabilité ne se substitue pas dans la relation d'emploi à l'engagement long-terme, la loyauté ou les relations mutuelles de confiance.

Enfin, dans les moyens régulièrement énoncés pour développer l'employabilité, la formation apparaît à la fois comme une solution et un problème. C'est le levier dont dispose l'organisation le plus sûr et le plus attendu par les salariés. Toutefois, la question du type de formation est loin d'être tranchée. La théorie du capital humain argumente que seules les compétences spécifiques intéressent l'organisation et que le salarié doit par ses propres moyens développer ses compétences plus générales. Or, ce sont les plus transférables et celles qui alimentent le concept d'employabilité... L'approche par les ressources, telle que nous l'avons déjà évoquée, stipule au contraire que l'organisation a intérêt à combiner au mieux l'ensemble de ses compétences pour favoriser l'apprentissage collectif et accroître son avantage concurrentiel sur le marché.

Les recherches sur le sujet révèlent des pratiques de formation plutôt hétérogènes (Kuhn, Moulin, 2009) qui illustrent finalement cette contradiction apparente entre compétences générales et compétences spécifiques.

2.3 Une nouvelle rhétorique managériale ?

Le concept d'employabilité a d'abord émergé du champ sémantique des politiques publiques. En ce sens, il fait référence explicitement à des périodes de crise, de restructurations, de développement du chômage ou du sous-emploi. L'employabilité ne concernait alors que les personnes vivant des situations de rupture professionnelle (ou au mieux de transitions) dans un contexte de reclassement et de reconversion.

Elle serait devenue aujourd'hui une préoccupation majeure de tous : les organisations, l'Etat, les travailleurs en transition professionnelle mais également les travailleurs en situation d'emploi stable. Tous les acteurs sont concernés par l'employabilité des travailleurs et tous ont intérêt à la développer (Gazier, 2003). Il existe donc à l'heure actuelle un discours construit par chacun de ces acteurs sur ce qu'est l'employabilité et les moyens de la développer.

En France par exemple, les recherches sur l'employabilité dans la gestion des ressources humaines analysent la perception qu'en ont les acteurs-clés tels que les DRH, les recruteurs, les consultants ou les conseillers d'orientation / ANPE (ST Germes, 2008 ; Kuhn, Moulin, 2009 ; Baruel Bencherqui, 2005). Ces acteurs-clés construisent leur propre norme de l'employabilité au regard des pratiques, du contexte professionnel, et des personnes qu'ils sont amenés à accompagner. Ainsi, St Germes (2008), à travers la grille d'Eymard Duvernay montre quel type de convention de qualification ces acteurs mobilisent pour appréhender l'employabilité interne et externe. Il est intéressant de noter que la dimension individuelle de l'employabilité et les possibilités d'ajustements de la personne par rapport à son contexte sont perçus comme des déterminants forts de l'employabilité (externe et interne).

Autre résultat marquant : les discours convergent globalement vers l'idée d'une responsabilité organisationnelle du développement de l'employabilité interne. Par contre, les modalités pratiques sont floues et assez générales. St Germes montre alors qu'il existe un écart entre un discours de l'employabilité dont les responsabilités seraient partagées et des pratiques effectives.

C'est l'idée que développe Hallier (2009) d'une employabilité qui s'inscrit plutôt dans le domaine de la rhétorique managériale : « *employability is at most just one more hollow employer rhetoric with little relevance to the practices of most organizations and the work reality encountered by the majority of workers* » (2009, p.847).

Selon des arguments similaires à ceux de Baruch (2001), Hallier démontre que le message délivré de l'employabilité est loin de correspondre aux pratiques (formation, management, compétences utiles...). Celles-ci confirment qu'il n'est pas cohérent pour les employeurs de développer l'employabilité par rapport aux besoins de l'organisation. Toutefois, il s'interroge sur la raison pour laquelle le message de l'employabilité, qu'il décrit comme une prophétie, continue d'alimenter les débats et finit par avoir un impact sur les comportements des salariés.

Selon lui, le discours sur l'employabilité serait un nouveau moyen de maintenir un contrôle sur la main-d'œuvre. En effet, en légitimant l'évolution de la relation d'emploi et du contrat psychologique par les nouvelles exigences des marchés du travail : compétences, flexibilité, adaptabilité etc., ils parviennent à faire passer l'idée selon laquelle l'insécurité est une donnée de l'environnement et à en décharger leur responsabilité.

En développant l'idée du travailleur indépendant qui doit prendre en charge sa carrière et trouver ses propres opportunités, le message de l'employabilité fait également reposer sur l'individu la seule responsabilité de son échec. En abordant l'employabilité dans un contexte

d'individualisation des pratiques, ils amènent peu à peu le salarié à se voir comme un « compétiteur » sur le marché interne et à accroître sa performance.

Ainsi, selon Hallier, l'employabilité n'est autre qu'un moyen de donner un sens aux évolutions actuelles de la relation d'emploi (« *Employability as the management of meaning* », p851) et de persuader les employés d'accepter les nouvelles modalités du contrat psychologique qui leur sont initialement défavorables.

Les réflexions actuelles sur l'utilisation du concept d'employabilité en GRH et de sa pertinence ne permettent pas de faire émerger un consensus sur la question.

Alors que certains auteurs y voient un élargissement de la notion de mobilité, prenant en compte les nouveaux défis du marché du travail en termes de flexibilité et compétences individuelles, d'autres l'identifient comme un nouveau concept à la mode servant à légitimer le désengagement des organisations et le climat d'insécurité sur les marchés du travail.

Les auteurs s'accordent néanmoins sur le fait que l'employabilité sous-tend une nouvelle vision du travailleur, dans une perspective élargie, hors des frontières classiques de l'organisation. Il est également admis que les comportements en termes de carrières évoluent vers une plus forte implication du travailleur.

Les études empiriques, quant à elles, montrent une diversité des pratiques RH et de l'utilisation du concept d'employabilité. Il serait intéressant de confronter notre grille de lecture aux pratiques des entreprises à travers un double questionnement :

- Discours managérial autour de l'employabilité : Y-a-t-il un discours dans la politique RH sur l'employabilité ? si oui est-il orienté vers l'interne et/ou vers l'externe ? et dans ce discours, quel est le rôle attribué aux dispositifs organisationnels et à l'individu ?
- Employabilité perçue par les agents et effectivité des pratiques : quels sont les déterminants de l'employabilité perçue par les acteurs ? (salariés, managers directs et RH de proximité) : outils RH, dispositifs de formation, attributs individuels (résilience, adaptabilité, proactivité), réseau, identité professionnelle etc.

3. Exemple d'une Grande Entreprise de Service

La problématique de l'employabilité est étudiée ici à travers l'exemple d'un grand groupe français, vivant depuis 15 ans de profondes mutations internes. D'administration à entreprise publique délivrant un service public, G.E.S (Grande Entreprise de Service) est devenue depuis peu société anonyme et déploie quatre grandes activités sur l'ensemble du territoire : logistique, livraison, réseau de points de vente et services bancaires. Les deux activités historiques de service public : la livraison et les points de vente, vivent une baisse croissante de leur activité depuis 10 ans tandis que la logistique et les services bancaires sont en plein essor.

GES a donc entamé une profonde modernisation de ses activités et de son organisation afin d'accroître sa productivité et sa rentabilité. Dans le secteur « livraison », les centres ont été modernisés, mécanisés et regroupés en « pôle industriel » dans les régions, traitant ainsi plusieurs millions de pièces à livrer par jour.

Les points de vente se sont modernisés et offrent de nouveaux services marchands à la clientèle. Le réseau s'est recentré sur les lieux à forte concentration de population

G.E.S a filialisé ses activités en quatre « métiers » constituant désormais un Groupe. Chaque filiale métier bénéficie d'un directeur des ressources humaines et de correspondants RH répartis sur l'ensemble du territoire. Toutefois, les politiques RH s'élaborent toujours au niveau du Groupe.

Depuis plus de 10 ans, G.E.S recrute des contractuels qui représentent aujourd'hui 40% des personnels (les autres 60% sont sous statut fonction publique).

En 2004, G.E.S a signé un accord définissant un nouveau modèle social avec les organisations syndicales fondé sur la *qualité de l'emploi* : contrats longue durée et temps plein. Ce contrat est qualifié d'« atypique » par les DRH dans un contexte où les entreprises concurrentielles privilégient flexibilité et précarité de la main-d'œuvre.

Dans le cadre de ce nouveau contrat et des réorganisations actuelles des activités du Groupe, *l'employabilité* des salariés devient une préoccupation majeure. Les résultats présentés ici s'inscrivent dans le cadre d'une demande de la DRH Groupe en 2010, auprès des chercheurs, d'étudier « *la contribution des dispositifs RH au sentiment d'employabilité* ».

La méthodologie retenue pour cette étude s'articule en deux phases :

Une première phase qualitative et exploratoire du sujet

1- Entretiens semi-directifs préliminaires de 8 cadres dirigeants : le DRH Groupe, le Dir. du Pilotage Stratégique RH, les 4 DRH de chaque métier, et 2 responsables du suivi emploi et mobilité sur le développement de l'employabilité, l'efficacité des dispositifs RH mis en place, les évolutions au sein du Groupe et les enjeux en termes de GRH

2- Analyse de documents internes, notamment de présentation des dispositifs RH mis en place

3- Entretiens semi-directifs individuels avec 25 agents, avec comme critères de segmentation de l'échantillon : le métier (les 4 branches de l'entreprise), le statut (fonctionnaire / contractuel), l'âge et/ou l'ancienneté, le lieu géographique du poste (urbain / rural et Paris / régions).

Grille d'entretien

- Pourriez-vous me décrire votre parcours professionnel jusqu'à présent, avant et
- Avez-vous le sentiment que la politique de gestion des ressources humaines de La Poste a favorisé ou orienté ce parcours ? Si oui, de quelle manière ?
- Connaissez-vous les dispositifs/outils RH mis en œuvre par La Poste pour vous aider dans ce parcours ? Qu'en pensez-vous ?
- Pensez-vous que d'autres dispositifs seraient utiles ? Lesquels et pourquoi ?
- Idéalement, si cela ne tenait qu'à vous, comment envisageriez-vous votre parcours professionnel ? Quels sont vos souhaits d'évolution ?
- D'après ce que vous en percevez aujourd'hui, quelles pourront effectivement être vos perspectives professionnelles par la suite ? A court terme, et à plus long terme ?
- Vous sentiriez-vous capable de quitter le groupe La Poste ?
- Dans quelle mesure avez-vous reçu de La Poste ce qu'elle s'était engagée à vous donner ?
- Ce sentiment a-t-il évolué au cours du temps ?

4 - Retranscription intégrale de tous les entretiens individuels

5 - Analyse de contenu thématique des entretiens. Traitement et codage des entretiens sur N'Vivo 9

Une deuxième phase à visée confirmatoire : les entretiens de groupe

Ont été rencontrés 4 groupes de 8 à 12 agents (au total 40 personnes) choisies selon les mêmes critères de segmentation que précédemment.

Les résultats de la phase précédente ont été présentés et discutés dans les différents groupes afin de valider les premières hypothèses. Ces entretiens ont également permis de travailler sur un déterminant plus collectif de l'employabilité : l'identité professionnelle.

Nous avons choisi de présenter dans cet article, uniquement les résultats qui illustrent la problématique définie précédemment, à savoir : que sous-tendent les discours actuels sur l'employabilité ? Quels sont les déterminants perçus de l'employabilité par les salariés ? et à quel type de modèle d'employabilité le groupe G.E.S correspond t-il ?

3.1 Développer l'employabilité des salariés de G.E.S : une volonté avant tout managériale

Les entretiens exploratoires menés au sein de la DRH Groupe et des DRH métiers nous donnent une première idée des enjeux de l'employabilité au sein de G.E.S et des dimensions valorisées par les discours managériaux.

Dans le nouveau contrat social signé en 2004, G.E.S garantit la *qualité d'emploi* (durée longue et temps plein) en échange d'adaptabilité et de flexibilité des salariés. (cf. figure 3).

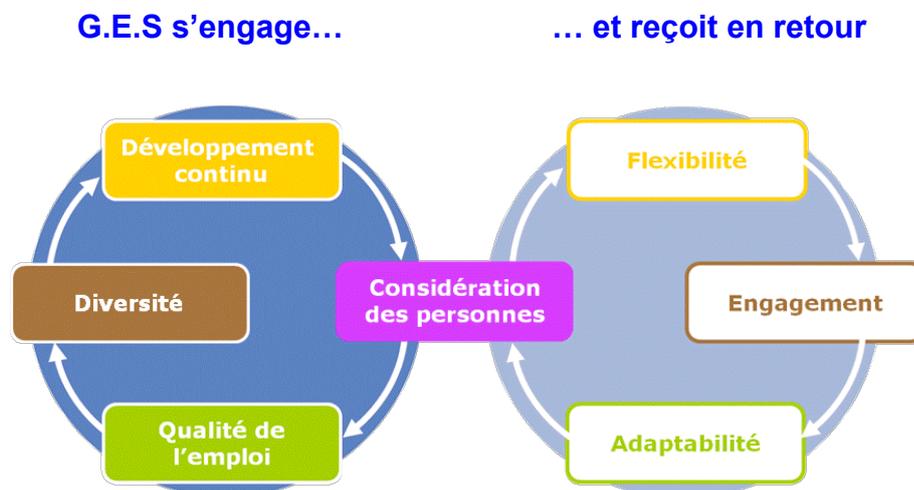


Figure 3 – le nouveau contrat social de G.E.S

D'autre part, le plan « Ambition 2015 » affiche ainsi la volonté de faire « *l'entreprise de demain avec les salariés d'aujourd'hui* » et ainsi de se positionner en « *employeur-développeur* ».

Si l'on reprend le modèle des dimensions de l'employabilité, ce nouveau contrat social s'inscrirait plutôt dans une **approche par les ressources** (*Employabilité développement*) qui tente de concilier en interne les besoins collectifs d'adaptation et de performance aux besoins individuels de progression via le développement continu des compétences.

Ce nouveau contrat social fait évoluer la relation d'emploi au sein du groupe mais ne fait pas apparaître l'employabilité comme un élément de la relation. Les organisations syndicales lui préfèrent le terme de *développement professionnel*, moins centré selon eux sur la responsabilité individuelle.

Tableau 1 - Evolution du contrat social

	Ancien contrat	Nouveau contrat
G.E.S s'engage à...	Sécurité d'emploi Carrière organisationnelle Ancienneté	Qualité d'emploi Développement professionnel Considération – reconnaissance Diversité
En échange de...	Productivité Loyauté / appartenance Culture du service public	Productivité Flexibilité/ Adaptabilité Engagement

L'employabilité est bien une notion dont l'impulsion ici est avant tout managériale et qui porte une attention particulière aux déterminants individuels et dans une moindre mesure, aux possibilités d'évolution à l'extérieur du groupe. « *Le but c'est de les rendre acteurs, qu'ils soient conscients de leurs compétences et qu'ils puissent faire un choix de carrière, interne ou externe (vers la fonction publique notamment)* ».

La nécessité de développer l'employabilité est d'ailleurs justifiée en premier lieu en référence à des éléments extérieurs d'environnement « *la crise* », « *baisse de l'activité livraison* » « *les concurrents* » « *flexibilité des marchés* ».

Les discours sont très convergents sur la nécessité d'évoluer, sur les mutations profondes que connaît le Groupe et sur le besoin d'avoir une main-d'œuvre plus flexible et plus adaptable dans les années à venir. L'exigence de productivité est systématiquement évoquée, « *efforts de productivité à faire* », « *le coefficient d'exploitation est encore trop élevé* », « *nécessité d'éliminer les doublons* ».

Une ambiguïté demeure néanmoins dans les entretiens des DRH sur les orientations données à l'employabilité :

- à dominante interne : dans ce cas il s'agit surtout d'« *activer la mobilité* », « *de décloisonner les métiers* » « *d'offrir des perspectives de carrière* » de « *mettre en place une GPEC transverse* »
- ou à dominante externe : « *Ils ne savent pas se vendre ils ne savent pas ce qu'ils valent* », « *formuler en termes de compétences ce que fait un postier est difficile : on a tous les outils RH mais on ne sait pas expliquer ce qu'un postier sait faire* », en termes de moyens, « *la seule façon de faire serait un plan social* ».

Cette double orientation est surtout représentative des métiers : Dans les points de vente et la livraison, du fait des nombreuses restructurations, l'employabilité est plus clairement évoquée à l'extérieur du groupe.

Enfin, le déficit de confiance des agents est clairement évoquée comme une difficulté nouvelle dans ce contexte de réorganisation « *ces derniers temps il y a eu beaucoup de productivité et de réorganisations (...) si on promet un modèle social sur un discours qui ne parle pas à ceux à qui on s'adresse en interne, ça ne va pas fonctionner (...) la question est*

alors comment établir une relation de confiance ? (...)» (Directeur délégué des RH et des Relations Sociales).

Ainsi, l'employabilité est bien un message que l'on envoie aux salariés « *on investit pour vous, on s'engage pour vous* ». L'employabilité s'appréhende en termes de communication interne pour rétablir la confiance, les amener à accepter les changements et l'évolution du contrat social (Hallier, 2009).

En filigrane dans les entretiens, est posée la question de la santé au travail et l'exemple d'autres entreprises ayant connu une forte exposition médiatique ces dernières années dans un contexte de restructuration similaire. L'image et la communication du groupe sont bien en jeu, en interne comme en externe.

Il semblerait donc que l'utilisation du concept d'employabilité soit surtout une initiative managériale à double objectif : (1) faire accepter l'évolution de la relation d'emploi vers le nouveau contrat social et psychologique (2) communiquer en interne pour rétablir la relation de confiance et à l'externe afficher les « bonnes pratiques » de G.E.S..

3.2 Des pratiques proches de l'Employabilité-Mobilité

Les entretiens exploratoires menés auprès de trois métiers (Livraison / Points de Vente / Services Bancaires) donnent un premier aperçu de la façon dont les salariés perçoivent cette évolution de la relation d'emploi et leur employabilité. Ils permettent de faire un diagnostic des ressources collectives dont disposent les agents au sein du Groupe, et la façon dont ils les mobilisent.

3.2.1 Des ressources collectives qui existent et sont reconnues

Depuis 2004, l'entreprise a mis en place une série de dispositifs visant à favoriser la mobilité des agents, qu'il s'agisse des RAP, RPP, REP³, des conseillers mobilité, de la création d'un intranet dédié, de bilans de compétences ou des entretiens professionnels. Globalement, ces ressources collectives organisationnelles sont bien connues des agents et sont naturellement citées dans les entretiens.

Toutefois, il semble que ces ressources ne favorisent pas *l'employabilité-développement* telle que souhaitée par la direction du groupe mais qu'elles soient plus proches du modèle traditionnel de la carrière, favorisant *l'employabilité-mobilité* en fonction des besoins spécifiques de l'organisation.

Des formations d'adaptation au poste

De ce point de vue là, G.E.S a conservé les réflexes de la fonction publique avec une forte tradition de formation interne, centrée sur l'adaptation au poste. Le recrutement se fait sur des métiers de base à partir du concours. Les dispositifs de formation interne prennent ensuite le

³ RAP: Reconnaissance des Acquis Professionnels
RPP: Reconnaissance du Potentiel Professionnel
REP: Reconnaissance de l'Expérience Professionnelle

relais pour adapter les personnes aux emplois tenus tout au long de la carrière. Les compétences développées restent spécifiques à l'activité de G.E.S.

« *La formation, c'est pas leur point fort* » (agent point de vente)

« *C'était de la formation interne, rien de plus. C'est pas de la formation pour progresser, c'est de la formation obligatoire pour se servir d'un outil ou d'un produit (...) C'est pour donner aux gens l'impression qu'ils sont acteurs de leur trajectoire. On apprend soit ce qu'on sait déjà, soit ce qu'on va devoir utiliser, mais il n'y a pas d'ouverture sur d'autres métiers* » (agent point de vente)

« *Nos compétences ne sont pas transférables* » (agent point de vente)

Une mobilité géographique ou verticale

Dans les entretiens, la mobilité est évoquée selon deux dimensions : verticale et géographique. Les deux d'ailleurs sont parfois contradictoires, le souhait d'être proche de chez soi peut être plus fort que l'augmentation du grade. Par ailleurs les postes sont corrélés au grade. La mobilité s'apparente alors à une chasse à l'échelon.

« *J'ai fait des demandes de mobilité interne mais c'est pareil en 3.1 ils ne demandent personne, le minimum requis c'est toujours 3.2* » (agent point de vente)

« *La promotion a été beaucoup utilisée pour faire bouger les gens, mais on a atteint la limite du système* » (DRH métier)

Les dispositifs de RAP et REP sont bien connus des agents car ils permettent de passer d'un échelon à l'autre sur examen de dossier et évaluation des compétences professionnelles.

Toutefois, pour la plupart, ces dispositifs manquent de transparence et s'avèrent décevants.

« *La plupart du temps on sait que les postes sont déjà pris ! on a aucune illusion. Je m'étais inscrite pour une RPP en 3.2 mais sachant pertinemment bien que la RPP a été créée pour mettre une personne. C'est un mode de fonctionnement habituel* » (agent point de vente)

« *Tout est joué d'avance (..) ça sert à régulariser le grade de personnes qui sont déjà sur les postes et qui font fonction de...* » (agent services bancaires)

L'ancienneté plutôt que la compétence

Les entretiens mettent en évidence la prédominance du critère de l'ancienneté pour évoluer, Notamment, chez les contractuels et les plus jeunes qui le considèrent comme « injuste » mais faisant partie du système.

« *C'est l'ancienneté qui prime, plus que les compétences* » (agent point de vente)

« *Les demandes de mutation ça se joue à l'ancienneté* » (livreur)

Des filières de plus en plus cloisonnées

La mise en place des métiers en 1997 a conduit à un fort cloisonnement des filières.

Le changement est notable, notamment pour les anciens qui évoquent des perspectives de carrière plus larges dans le passé.

« *Avant quand je suis rentrée en 1994 c'était mélangé : on faisait le livreur et le point de vente (...) maintenant c'est un peu la bagarre (...) c'est super compliqué pour passer de l'un à l'autre (...) les deux DRH passent un accord* » (agent point de vente)

Le sentiment de ne pouvoir évoluer que verticalement au sein des filières et d'être bloqué est très fréquemment évoqué. Il est même question « *d'enfermement* » pour certains agents.

« Ceux qui veulent rester dans le même poste ils sont bien plus tranquilles. Alors que si on bouge, parfois on est coincé dans un ghetto » (agent point de vente)

Cette remarque est néanmoins à nuancer selon les métiers, chez les livreurs par exemple le nombre de postes proposés est plus important que dans les points de vente qui vivent plus durement les réductions d'effectifs.

« On peut bouger. Pour les livreurs, il y a beaucoup de postes d'ouverts » (livreur)

La mobilisation ou non des ressources collectives est aussi une question individuelle. De ce point de vue là, les entretiens révèlent des différences importantes entre les agents, lesquelles différences expliquent en partie les différences de perception de l'employabilité.

3.2.2 Les dimensions individuelles de l'employabilité

Dans la plupart des approches sur l'employabilité, le concept d'*adaptabilité* est évoqué comme une dimension individuelle importante. Elle est généralement partagée en deux dimensions : adaptabilité « réactive » et adaptabilité « proactive ». Les défenseurs du modèle du travailleur-entrepreneur survalorise la partie proactive, qui met en jeu une capacité d'anticipation des individus et de recherche d'alternative.

Les entretiens ne permettent pas de faire une analyse approfondie des dimensions individuelles ayant trait à la personnalité des agents. Toutefois, ils permettent de noter des différences significatives de perception sur les dispositifs RH, lesquelles différences pourraient s'expliquer par la nature plus ou moins « proactive » des agents.

Une adaptabilité aux changements

Que ce soit auprès des DRH ou des agents, les entretiens révèlent une bonne capacité d'adaptation aux changements des agents.

« Ce qui est transférable c'est la capacité d'assimilation des gens, on est en transformation constante. A G.E.S on est des gens qui nous adaptons beaucoup » (agent point de vente)

« C'est la vie qui m'a mené là, au rythme des réorganisations »

« La baisse des effectifs fait que c'est plus dur, tout va plus vite mais on s'entraide. Du coup je n'ai aucune crainte d'être mutée ailleurs » (agent services bancaires)

Toutefois cette capacité d'adaptation collective que l'on peut aisément lier au statut et à la culture de l'entreprise est plutôt de nature réactive. Les mobilités sont plus souvent subies que choisies ou anticipées.

« La gestion du changement se fait déjà « pas mal » mais c'est un changement subi même s'il y a toujours moyen de rester dans son poste » (DRH métier)

Réactivité vs proactivité chez les plus jeunes

Ainsi, la plupart des entretiens révèlent une vision plutôt « passive » de la carrière.

« On ne m'a rien proposé », « on m'a dit de candidater », « on m'a dit de demander ma retraite et de faire une formation d'assistante maternelle » « Ils m'ont proposé un poste dans le nord du département mais j'ai refusé »

« La conseillère mobilité, j'en ai entendu parler mais je ne l'ai jamais vue » (agents point de vente, livraison et services bancaires)

Toutefois, mais sans que nous puissions le mesurer et l'affirmer quantitativement, certains contractuels et les plus jeunes agents font preuve de plus de proactivité dans la gestion de leur carrière.

« Il y a plein de formations. Tout le monde y a accès. Il y a une borne là. Il suffit de regarder » (livreur)

« La conseillère mobilité j'ai demandé à la voir, je voulais bouger » (agent services bancaires)

« Tout passe par l'intranet, faut aller chercher »

« Faut faire les démarches soi-même, faut pas attendre » (agent de point de vente)

« G.E.S c'est une bonne boîte, si on veut on peut bouger » (livreur qualité)

« Les conseillers mobilité quand je suis arrivée ici au bout de deux mois, j'ai demandé un entretien avec le conseiller mobilité (...) qui m'a clairement dit « ben là ça va pas être facile » (...) donc je me suis dit « d'accord, je me suis toujours démerdée seule donc je vois pas pourquoi j'y arriverais pas toute seule » (agent maîtrise services bancaires)

Les fonctionnaires ont par ailleurs le sentiment partagé que pour les contractuels, les carrières sont plus faciles, sans que l'on puisse véritablement en définir les raisons.

« il y a des grosses différences entre les fonctionnaires et les contractuels, c'est plus facile pour eux » (agent point de vente)

L'importance du réseau

Si les dispositifs RH sont connus, ils sont néanmoins déclarés comme inefficaces ou inutiles par la plupart des agents rencontrés. Un élément-clé de la mobilité, largement développé par les plus mobiles sont le bouche à oreille (sur les postes vacants avant d'être publiés par exemple) et/ou l'importance du réseau.

« Avec l'expérience...c'est plus simple de téléphoner directement là où on veut aller, de prendre contact » (agent services bancaires)

« Tout le monde se connaît à la Poste enfin par Région, on a tous travaillé ensemble un jour ou l'autre (...) moi j'ai été informé du poste comme ça.. » (responsable bureau point de vente)

Une employabilité perçue variable selon le métier et l'âge

L'employabilité ici est appréhendée à l'externe, car nous avons vu qu'en interne, la mobilité est fréquente et acceptée. La perception de l'employabilité diffère selon l'âge (moins de 10 ans d'ancienneté) et selon les métiers.

Avec toute la prudence que mérite ces premiers résultats, on distingue un écart entre les agents plus âgés dont l'activité était le cœur de métier de G.E.S (livraison- point de vente) et qui ne vivent pas de concurrence immédiate ; et ceux des services bancaires et logistique. En effet, ils ont en général plus de mal à évaluer leur employabilité à l'extérieur, par manque de référence.

« G.E.S c'est très spécifique de toute façon. Une comptable de G.E.S ne vaudra rien dans une autre comptabilité. Il faudra qu'elle réapprenne tout » (agent point de vente)

Alors que les plus jeunes - qui ont vécu parfois d'autres expériences professionnelles avant d'intégrer le groupe - ont une meilleure perception de leur employabilité, y compris dans les métiers de base de G.E.S

« Si la concurrence s'implante, des gens comme moi pourront apporter une expertise » (livreur)

Mais ces différences de perception restent à affiner, les entretiens ne nous permettent pas de valider de façon rigoureuse et systématique cette hypothèse. Cet écart liée à l'âge serait assez conforme aux résultats présentés par Wittekind et al. (2010). On peut supposer en effet que les plus jeunes agents sont moins imprégnés de la culture de G.E.S et plus réceptifs à ce qui se passe à l'extérieur du groupe. Ils correspondent mieux aux critères de ce que les auteurs nomment les nouveaux travailleurs des *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1995) et *protean career* (Hall, 1996).

Conclusion : Ces résultats - dont la portée reste limitée par la méthode et la dimension exploratoire de la recherche - illustrent certains débats autour de l'utilisation de l'employabilité en GRH. Dans le cas de G.E.S, l'employabilité est amenée en contrepartie d'une qualité d'emploi. A première vue, elle est orientée vers le marché interne afin d'assurer de la fluidité entre les emplois et permettre les multiples ajustements actuels et à venir du groupe : restructurations, évolutions des métiers, réduction des effectifs et accroissement de la productivité.

L'employabilité dans ce contexte n'est pas un élément d'équilibre du contrat psychologique, mais s'apparente plutôt à une exigence managériale nouvelle en échange de la garantie d'un emploi stable, laquelle stabilité était déjà acquise. Sauf à considérer que la menace d'insécurité pèse non pas sur l'emploi mais sur le poste. Certains agents par exemple évoquent la crainte des mobilités subies et de l'éloignement géographique.

L'hypothèse de Hallier (2009) de l'employabilité utilisée comme *management of meaning* de l'évolution de la nouvelle relation d'emploi semble pertinente dans ce contexte.

L'employabilité s'appréhende en premier lieu comme une nouvelle dimension de la communication RH, en accord avec les discours managériaux de flexibilité et de fluidité interne.

Elle est d'autant plus pertinente que les pratiques observées et décrites par les agents de G.E.S sont très éloignées du modèle de l'employabilité-développement évoqué par les RH. Les pratiques s'apparentent encore au modèle traditionnel de la carrière organisationnelle typique des grandes organisations publiques : concours généraux, progression favorisant l'ancienneté, manque de transparence, formations dont les contenus restent spécifiques à G.E.S, cloisonnement des filières, course à l'échelon, vision collective et quantitative.

Toutefois, si les ressources collectives organisationnelles sont identiques pour tous, les déterminants individuels ne sont pas absents des résultats : on note des différences de parcours et de perceptions assez importantes liées à l'âge, le métier, l'identité, la capacité d'anticipation et le réseau personnel des agents etc. Ces résultats convergent avec l'approche de Fugate et Ashforth (2003) dans leur vision interactive de l'employabilité entre attributs de la personnalité (adaptabilité) et environnement (capital social et identité).

Ces déterminants individuels et la portée de leur influence sur l'employabilité perçue mériteraient un traitement plus approfondi. La démarche méthodologique choisie ici ne permet que d'esquisser des hypothèses de travail et des prolongements possibles.

L'employabilité, du fait des débats qu'elle suscite, et du contexte de défiance organisationnelle dans lequel elle émerge a du mal à s'affirmer comme une nouvelle dimension de la GRH. Quelque soient les discours, elle est étroitement liée dans les approches théoriques comme dans les perceptions des acteurs à la question de l'insécurité d'emploi. Les déterminants de l'employabilité décrits dans la littérature sont multiples, contradictoires et difficiles à isoler les uns des autres. C'est encore, pour le moment en GRH, une dimension qui

se réfère plus à de la rhétorique managériale et de la communication qu'à de véritables pratiques.

Références

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (Eds.) (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press. 394 p.
- Ashford, S., et Taylor, M. (1990). Adaptation to work transitions : An integrative approach in Ferris, G. et Rowland, K. , *Research in personnel and human resources management*. Greenwich: JAI Press; p. 1-39.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4:4, p.543-566.
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., Mullenbach Servayre, A. (2010). Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences *Actes du 21^o colloque de l'AGRH* , Toulouse.
- Baruel Bencherqui, D. (2005), *Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise*. Paris : L'Harmattan, 267p.
- Berntson, E., Naswall, K., Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(4), p. 413-425.
- Crant, JM. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, p. 435-462.
- Fugate, M., Ashforth, B. (2003). Employability: The construct, its dimensions, and applications. *Academy of Management Best Conference Paper*, J2-J6.
- Fugate, M., Kinicki, A. (2008a). A dispositional approach to employability : Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, p. 503–527.
- Fugate, M., Kinicky, A., Prussia, G. (2008b). Employee coping with organizational change : an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, p. 1-36.
- Gazier, B. (2005). Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions. *Revue de l'IREES*, vol 47, p.301-317.
- Gazier, B. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. *Cahiers de la maison des sciences économiques, serie Matisse*.
- Guerrero, S., Cerdin, J.L., Roger, A. (2004). *La gestion des carrières - Enjeux et perspectives*. Coll. AGRH, Paris: Vuibert, 424p.
- Hall, D, T., & Associates (Eds) (1996). *The career is dead—long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass. 358 p.
- Hallier, J. & James, P. (1997). The employee psychological contract: Agency, protection and advancement. *Journal of Management Studies*, 34: 703-728.
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality ? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *The International Journal of Human Resource Management* , vol 20(4), p.846-868.

- Kotter, J. (1973). The psychological contract : managing the joining-up process. *California Management Review*, vol 15(3), p.91-99.
- Kuhn, A., Moulin, Y. (2009). Les politiques de maintien de l'employabilité dans les entreprises françaises. *Actes du 20^o colloque de l'AGRH Toulouse*.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heidjen, B., van Dam, K., Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation : the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 82, p.233-251.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D, M, (2000), *Psychological contracts inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Schein, E, H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- St Germes, E. (2008). Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux. *Actes du 19^o colloque de l'AGRH* , Dakar.
- Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, vol 45(3), p. 449-476.
- Wittekind, A, Grote, G., Raeder, S. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior* , vol 31, p.566-586.