



Introduction Partie 1, Vers une théorie générale de l'employabilité

Bernard Gazier

► To cite this version:

Bernard Gazier. Introduction Partie 1, Vers une théorie générale de l'employabilité. Florent Noël et Géraldine Schmidt. Employabilité et mutations industrielles, ISTE Editions, 2021. hal-03563353

HAL Id: hal-03563353

<https://hal.science/hal-03563353v1>

Submitted on 25 Feb 2022

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.

Vers une théorie générale de l'employabilité

Bernard Gazier

De l'injonction à la responsabilité partagée : les trois contributions analytiques qui ouvrent ce recueil convergent dans la dénonciation des versions unilatérales voire tronquées de l'employabilité, qui reportent sur la personne le poids de l'adaptation au travail ou au marché du travail, et dans l'identification et la promotion de versions émancipatrices qui rééquilibrivent les responsabilités entre les politiques publiques, les personnes et les entreprises. Elles procèdent de trois disciplines différentes, économie, sociologie et gestion, et en conséquence mettent en valeur chacune des dimensions différentes et des enjeux différents. L'économie s'intéresse aux chômeurs et aux actions de politique publique visant à leur faire retrouver un emploi. La contribution de Bernard Gazier montre que ces politiques sont soumises depuis longtemps à l'épreuve du réel mais aussi aux pressions politiques en faveur de l'« activation » des chômeurs. A travers l'identification de sept versions opérationnelles de l'employabilité dont plusieurs ont été abandonnées ou réformées, elle met en avant la dimension nécessairement interactive du concept. La sociologie s'intéresse quant à elle aux personnes et aux groupes, et aux contraintes qui les affectent comme aux marges de manœuvre qui leurs sont ouvertes. La contribution de Bénédicte Zimmermann se centre sur les salariés en emploi et montre qu'au-delà de l'adaptation des compétences ce qui est en jeu c'est la liberté des personnes et leur capacité d'agir. Elle ajoute la dimension processuelle à l'interaction : L'employabilité émancipatrice, lorsqu'elle est pratiquée, est une co-construction qui requiert l'ouverture durable de l'entreprise sur des valeurs d'inclusion, d'apprentissage, de citoyenneté et de dialogue social. La gestion des ressources humaines enfin s'intéresse aux stratégies et dispositifs managériaux qui peuvent opérationnaliser la promotion de l'employabilité des salariés dans un contexte où le travail et l'emploi évoluent rapidement tant en interne qu'en externe. La contribution de Florent Noël et Géraldine Schmidt distingue à son tour, du point de vue managérial, une série de focus et de versions de l'employabilité pour en montrer l'actualité voire l'urgence, avant de poser les requis d'une instrumentation allant de la mesure aux leviers et à l'action privilégiant le mode projet.

Ce dialogue entre trois disciplines, entre ces trois textes qui se répondent et se complètent, ouvre une perspective jusqu'ici peu explorée voire inédite, celle d'une théorie générale de l'employabilité. Générale d'abord parce que l'arrivée au premier plan du rôle de l'entreprise à côté et à égalité avec les politiques de l'emploi publiques et privées (agences de placement, indemnisation des chômeurs, formation professionnelle) vient enrichir et rééquilibrer la compréhension du jeu d'acteurs trop souvent réduit à la prise en compte de l'état du marché du travail comme une donnée à laquelle il faut se soumettre. Générale ensuite parce que le spectre qui va du positif (décrire et comprendre ce qui est) au normatif (décrire et comprendre ce qui doit être) est ici parcouru dans son entièreté : des pratiques effectives observées depuis cent ans, aux stratégies gestionnaires avec leurs affichages et leurs indicateurs, à l'approfondissement des exigences de la capacité d'agir et à la recherche d'une répartition équilibrée des responsabilités. Générale enfin parce que l'ensemble des pratiques liées à l'employabilité est ici repris et compris moins comme un éventail d'options plus ou moins ambitieuses que comme une combinatoire en involution, comme des piliers en appui réciproque. Le passage de l'entretien des compétences à la promotion de la capacité d'agir n'élimine pas les compétences,

il leur donne une place nécessaire mais jamais suffisante. S'en tenir à une version tronquée mène à un risque d'autoritarisme comme c'est le cas des politiques d'« activation » et de formation et orientation professionnelles lorsqu'elles imposent des objectifs et des parcours non désirés.

Nous ne sommes toutefois qu'au début de l'intégration des trois perspectives économique, sociologique et managériale. Parmi les dimensions essentielles qui restent à explorer, on trouve d'abord la dimension multi – statuts, en partant de l'employabilité des indépendants, souvent dépendante... de réseaux que ceux-ci doivent créer et entretenir. Il est d'autant plus important de la comprendre et de l'expliciter que les carrières discontinues ou « obliques », allant par exemple du salariat à l'entrepreneuriat via des expériences de travail bénévole, et retour, deviennent plus fréquentes, qu'il s'agisse d'itinéraires dans le temps ou de cumuls, une même personne pouvant être salariée à mi-temps et travailleur autonome pour le reste de son temps de travail. Le réseau peut intégrer autant qu'exclure, et l'employabilité des travailleurs des plateformes est remise en cause tous les jours au gré des évaluations de clients et de la plateforme elle-même. La dimension trans – statuts nous mène alors à une employabilité « au-delà du salariat », pour reprendre l'expression d'Alain Supiot, où la capacité d'initiative peut rencontrer la réussite comme l'autoexploitation.

Une autre dimension, à peine esquissée dans les trois contributions, est l'ensemble des comportements de type « exit » face aux pratiques de type « voice ». L'économie est ici au premier plan puisqu'elle s'intéresse aux chômeurs et à leur capacité de négociation sur le marché du travail, souvent très faible dans un contexte de chômage massif. Faire accepter des baisses de salaires, la dégradation des conditions de travail et la précarisation de l'emploi sans perspective de rebond, est alors une option que les services publics de l'emploi risquent de pratiquer par défaut ou par choix politique. Le débat ici est complexe puisque de nombreuses politiques publiques, en France notamment, visent à compenser par des subventions à l'emploi les effets d'un coût du travail jugé excessif par certains employeurs. Il convient ici de distinguer d'un côté les politiques générales d'abaissement du coût du travail, qui comportent le risque d'affaiblir l'attractivité de travailleurs qu'il vaudrait mieux conforter par des politiques de formation professionnelle, signal pessimiste et finalement stigmatisant ; et de l'autre les subventions ciblées et massives qui visent à réinsérer une catégorie de travailleurs en les remettant en emploi au prix fort, signal volontariste.

Mais un autre comportement de type « exit » témoigne à l'inverse d'une très bonne capacité de négociation : l'employabilité émancipatrice peut se manifester par une capacité individuelle à quitter une entreprise pour aller se développer dans une autre. On aurait tort d'opposer ici « exit » et « voice ». Ce sont des travailleurs qualifiés et autonomes, aux compétences redéployables, qui ont le plus de chances de faire valoir leur point de vue en cas de restructuration. Et l'entreprise qui favorise la transférabilité des qualifications peut certes perdre des travailleurs dont elle a développé l'employabilité, mais elle peut aussi en retrouver d'autres équivalents si elle opère dans un territoire ou un secteur qui a développé de telles mobilités garanties. La question devient alors celle du contrôle collectif sur le marché du travail autant que sur les entreprises.

Enfin, la question du tri et de l'inclusion des personnes appelle bien des discussions. Si l'employabilité fondée en capacités est d'emblée « incluante », prenant en compte la variété des aptitudes et des projets, l'employabilité comme impératif managérial doit éviter le piège de

favoriser les initiatives des plus dynamiques au détriment des moins favorisés. Plus encore, l'employabilité telle qu'elle est mise en évidence et en pratique sur le marché du travail fait passer au premier plan le tri des personnes selon leur éloignement du retour à l'emploi. Ce tri s'inverse ensuite en contre - tri dans le cas des interventions publiques : il s'agit d'aider davantage celles et ceux qui en ont le plus besoin. Avec une frontière toutefois, pas toujours nette et parfois évolutive, entre les personnes peu employables qui vont bénéficier d'efforts intensifs, et les personnes jugées un peu moins employables encore que l'on va écarter de l'emploi normal, pour les orienter soit vers l'emploi protégé, soit vers l'inactivité avec le risque de relégation. Un cheminement peut alors s'envisager dans le cas de personnes reprenant pied dans des activités protégées, et accédant petit à petit à l'emploi normal grâce à l'accumulation d'expériences et la promotion de circuits successifs. Mais le risque existe aussi de pratiquer au gré de l'accompagnement la tyrannie du projet pour des personnes dont ce n'est ni le désir ni l'horizon. On débouche alors et surtout sur la question de la variété des itinéraires mais aussi des entreprises, marchandes, non marchandes, coopératives, etc.

Prise en compte des expériences de création entrepreneuriale en sus de l'accomplissement en entreprise, itinéraires obliques, explicitation des pratiques de tri et contre - tri, de validation mais aussi d'invalidation et de réhabilitation tant sur le marché du travail qu'au sein des entreprises : ces dimensions moins explorées convergent vers une exigence de contrôle collectif du marché du travail mais aussi des entreprises, visant à contrer les polarisations excluantes et à garantir suffisamment d'opportunités : on peut alors boucler la boucle, en revenant sur notre point de départ, celui du report injuste et inefficace du poids de l'adaptation sur les personnes, caractéristique des versions tronquées de l'employabilité. L'initiative et la prise de risque individuelle, qu'elles se fixent des objectifs marchands ou non marchands, doivent être valorisées et outillées par un ensemble d'institutions et de garanties. On doit notamment envisager des pressions à l'encontre d'entreprises ou d'organisations ne jouant pas le jeu, et prendre appui sur la complémentarité entre « exit » et « voice », rarement donnée et le plus souvent à construire, pour ouvrir l'espace de choix des personnes.

L'économie peut s'intéresser aux conditions par lesquelles les entreprises pratiquant l'employabilité fondée en capacité peuvent se développer, et leurs pratiques essaimer ; tout comme elle peut rechercher les conditions d'organisation du marché du travail qui permettent aux entreprises et à leurs salariés d'aller vers des mobilités protégées. Symétriquement, la sociologie - et la psychologie avec elle – peuvent approfondir les points d'appui individuels et collectifs dont chacun peut bénéficier pour négocier avec les autres et avec soi-même aux points de bifurcation d'un itinéraires personnel et professionnel, que ce soit dans l'entreprise ou dans une agence de placement. Et la gestion peut travailler, entre autres, sur la rencontre entre les outils d'identification de l'employabilité en interne et ceux qui sont mis en œuvre par les agences de placement et les organismes de formation : répertoires de compétences, prévisions sectorielles, passerelles entre filières ou diplômes...

Le contexte particulier de la publication de ce livre au second semestre 2020, avec les défis issus de la crise sanitaire du coronavirus, semble reléguer à un second plan les préoccupations que nous venons de passer en revue. Il n'en est rien, et les pertes d'emplois et restructurations nombreuses qui sont annoncées et vraisemblables pour la fin 2020 et l'année 2021 montrent au contraire un défi qui est celui de la construction collective non seulement de l'emploi, mais aussi de l'employabilité autonome et émancipatrice entendue simultanément comme une série de pratiques et de garanties publiques entrecroisées, un « fait organisationnel total » à étendre

et à conforter, un « impératif managérial », bref comme un enjeu politique central dans notre société.