
Préface de Patrick Gilbert

Si les changements technologiques sont, potentiellement au moins, porteurs de progrès, ils apportent aussi leur lot d'incertitudes et de fragilités. Ainsi en est-il de leurs effets sur l'emploi. De tout temps, les mutations industrielles ont eu des conséquences dans ce domaine. À l'échelle des nations, des organisations et des individus, la difficulté est toujours d'en évaluer la portée et de s'y préparer.

Les révolutions industrielles se sont succédé avec les conséquences que l'on sait sur le contenu du travail et le volume des emplois. Aujourd'hui, la « révolution digitale » si elle fait naître l'espoir de nouveaux emplois fait aussi planer certaines menaces avec la montée de l'automatisation et l'émergence de l'intelligence artificielle. Un récent rapport de l'OCDE (2019) sur les perspectives de l'emploi estime que, dans les vingt prochaines années, 16,4 % des emplois français seront menacés et que 32,8 % subiront une transformation radicale.

Dans une période marquée par ces transformations majeures, les entreprises sont donc conduites à réfléchir très tôt aux actions à engager sur les ressources humaines. C'est pourquoi la notion d'employabilité devient centrale et ne peut être laissée simplement à l'initiative de chaque travailleur et à celle de l'État. Au-delà de l'injonction institutionnelle à être responsable de son propre destin, que recouvre cette notion d'employabilité ? Dans quelle histoire s'enracine-t-elle ? À quels enjeux répond-elle ? Quels sont les rôles respectifs des politiques publiques, des pratiques managériales et des actions individuelles ? Que dire (et que faire) de l'inemployabilité ? Comment répondre au défi de la digitalisation des métiers ? Quels sont les leviers permettant de construire l'employabilité ?

Cet ouvrage, qui réunit des chercheurs de différentes spécialités autour de ces questions, se propose d'apporter un éclairage aux mutations actuelles du travail en abordant le thème de l'employabilité dans toute sa complexité. Je suis fier de l'accueillir dans cette série.

Patrick GILBERT
Professeur à l'IAE de Paris
Responsable de la série
« Changements technologiques et ressources humaines »

Préface de l'IPSI

Années 1980... 1990... Au plan syndical le mot employabilité n'était pas recevable. Il était perçu comme un outil à l'usage exclusif des employeurs pour organiser et accompagner la sortie.

Aujourd'hui, la capacité d'être employé est devenu l'un des enjeux majeurs des entreprises, pour que les salariés s'adaptent aux mutations internes et externes en cours. La digitalisation exponentielle de toutes les relations de travail est l'une des illustrations concrètes de ces mutations.

La capacité de l'être humain à s'adapter aux évolutions de son travail est, plus que jamais, un élément clé de la réussite ou non de ces transformations. Toutefois les pesanteurs sociologiques demeurent et le soupçon initial est parfois encore présent. Si des efforts importants ont été engagés en matière de formation pour « nourrir » et développer les compétences, cela n'est pas suffisant.

La défiance initiale ne disparaîtra complètement que si l'entreprise aide à la mise en place d'organisations du travail qui favorisent et développent la capacité à être employé. Cette mise en place nécessite pour l'employeur d'accepter, en interne, une répartition différente des pouvoirs, afin de libérer l'initiative et la responsabilisation des salariés.

C'est au prix de cette « révolution » que la capacité d'être employé recueillera le soutien de tous les acteurs de l'entreprise. Si le paramètre organisation du travail devient un élément central du mode de management, l'adaptation aux mutations pourrait s'effectuer de façon plus naturelle, car permanente.

Aujourd'hui, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées. Il faut qu'elles soient partagées. Aussi les conditions de l'employabilité doivent-elles être élaborées de façon concertée avec les salariés eux-mêmes et leurs représentants, par un dialogue social permanent, de qualité, qui nécessite quelques prérequis (confiance, réalisation d'état des lieux partagé avant toute négociation, etc.).

Ce travail en commun sur l'employabilité en période de fortes mutations rendra plus légitimes et acceptables les actions d'adaptation des entreprises y compris en cas de restructuration : « je serai plus serein sur mon devenir si je sais que j'ai la capacité à m'adapter à un nouveau travail ».

L'Institution de progrès social dans l'industrie (IPSI) est une association paritaire dont les membres fondateurs sont le Groupement des entreprises sidérurgiques et métallurgiques (GESiM) d'une part et les organisations syndicales CFTC, CFDT, CGT-FO, CFE-CGC d'autre part.

L'association a notamment pour vocation :

- de contribuer à l'amélioration des dialogues (social, professionnel et stratégique) en entreprise ;
- de promouvoir un management par les compétences, un management responsabilisant, valorisant et source de performance dans la durée ;
- de contribuer à toutes les innovations et expérimentations en matière sociale ;
- de façon plus globale, de s'intéresser à l'ensemble des sujets dans le champ des ressources humaines (organisation du travail, gestion des compétences, formation, etc.).

Son fonctionnement repose sur l'échange d'expériences et le partage paritaire entre DRH, DAS et représentants fédéraux des organisations syndicales.

L'IPSI, dans le prolongement des *Think Tank*, a également une vocation plus opérationnelle de *Do Tank* : accompagnement, observation et capitalisation des expérimentations sociales.

Encadré 1. *L'IPSI (Institution pour le progrès social dans l'industrie) en quelques mots*

L'entreprise, cellule de société, aurait ainsi une meilleure capacité à s'adapter à l'évolution de son environnement grâce à des salariés ayant, en permanence, dans l'exercice de leur fonction, développé leur propre capacité à être employé dans un contexte de mutations constantes.

Xavier LE COQ
Président de l'IPSI
Président syndicat national CFE-CGC Sidérurgie

Jacques LAUVERGNE
Vice-Président de l'IPSI, Président du GESiM

Emmanuelle CHAPELIER
Déléguée générale de l'IPSI

Introduction

La chaire de recherche Mutations – Anticipations – Innovation de l’IAE de Paris s’est structurée depuis une vingtaine d’années sous la forme d’un collectif de chercheurs, et d’acteurs économiques – employeurs, syndicalistes, consultants et experts – soucieux de produire de la connaissance utile à l’action sur les mutations économiques, technologiques, organisationnelles, sociologiques qui ont un impact sur l’emploi et les compétences. À l’image de cet ouvrage, ce réseau se veut ouvert à la variété des positionnements disciplinaires et des institutions.

Depuis 2019, un partenariat noué avec l’Institution paritaire pour le progrès social dans l’industrie (IPSI), instance de dialogue et d’expérimentations associant des employeurs industriels et quatre organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO) permet de prolonger les réflexions de la chaire. Il favorise le partage d’expériences et de points de vue, et la capitalisation des connaissances nécessaires à l’enclenchement d’apprentissages collectifs au sein d’un observatoire paritaire des mutations industrielles. Le présent ouvrage, issu d’une journée de recherche organisée en décembre 2019, en est l’un des jalons. Son ambition est de produire une connaissance actionnable en mobilisant des travaux de recherche résolument ancrés dans des situations concrètes pour éclairer la décision managériale sur une question pratique : l’employabilité.

Choisir le thème de l’employabilité est loin d’être anodin. Comme nos partenaires le laissent entendre dans la préface paritaire qu’ils ont rédigée en commun, faire référence à l’employabilité, en France, est un choix politique. Lorsque le mot est lâché dans le débat public au milieu des années 1990 par Jacques Barrot alors ministre du Travail, il annonce un changement de perspective : la lutte contre le chômage de masse qui taraude la société française ne passe pas nécessairement par la prévention

des licenciements, elle peut aussi passer par le fait de mieux équiper les travailleurs pour leur reconversion professionnelle. Il s'agit d'un changement de paradigme pour la réflexion sur la GRH : ajuster l'emploi n'est plus chose coupable dès lors que les salariés trouvent à se réemployer en interne ou en externe. Faire le pari de l'employabilité, c'est miser sur le mouvement et l'adaptabilité et renoncer à la stabilité et à l'immobilisme, c'est penser le « facteur travail » comme un flux et non plus comme une ressource.

Depuis lors, les réformes se sont succédé pour porter ce projet : assouplissement des modalités de rupture du contrat de travail (le licenciement cédant progressivement le pas à la rupture conventionnelle), développement de l'accès à la formation indépendamment de l'employeur, portabilité des droits sociaux, et développement d'une rhétorique responsabilisant les individus à l'égard de leur trajectoire. Si le « talent » d'hier permettait de trouver une « bonne situation », celui d'aujourd'hui consiste à savoir se méfier des enracinements et passer de situation en situation en saisissant les opportunités.

Ce changement de perspective participe d'évolutions sociétales de fond – la « société liquide ». Il traduit également et rend possible une mutation des mutations. Ces dernières sont probablement plus rapides, et les ajustements quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre ne peuvent plus se cadencer au rythme du renouvellement des générations. Le sentiment s'est installé selon lequel il y a urgence tout le temps et partout à s'adapter aux nouvelles technologies, à une concurrence qui s'intensifie, et à un environnement devenu si turbulent que tout effort de planification serait devenu vain. L'employabilité est posée comme un impératif : impératif pour les travailleurs en recherche d'emploi, évidemment ; impératif pour les salariés en poste pour lesquels être employable permet de se maintenir en emploi malgré les changements ; impératif pour les entreprises qui peuvent y voir une façon de réussir leurs transformations d'autant plus facilement que les mobilités sont moins coûteuses pour les salariés.

Toutefois, ce tableau réjouissant mérite qu'on y apporte quelques nuances. Si en première analyse l'employabilité se définit comme la capacité à trouver un emploi ou se maintenir en emploi, elle ne constitue une solution que si les travailleurs ont la possibilité concrète de saisir des opportunités de qualité et de ne pas s'engager dans des voies professionnelles marquées par la précarité, le déclassement et la perte de revenus. Or, les mutations dont on parle ici ont souvent pour effet de détruire la valeur des compétences acquises et de mettre les travailleurs en concurrence à chaque fois qu'ils se présentent sur les marchés interne ou externe du travail. Flexibiliser sans précariser, tel est l'enjeu.

Cet ouvrage collectif revient sur ces questions. Il s'agira dans un premier temps de mieux définir le concept d'employabilité et ses enjeux pour les pouvoirs publics, les organisations et les salariés (partie 1). Il sera alors possible de préciser plusieurs figures du travailleur employable ou inemployable pour mieux comprendre ce qu'être employable signifie (partie 2). Ensuite, des exemples de dispositifs gestionnaires seront présentés qui tous participent au développement de l'employabilité à différents stades de la carrière : recrutement, montée en compétences, reclassement (partie 3). Enfin, la question du développement ou de l'entretien de l'employabilité sera examinée comme la résultante des situations de travail et des contextes dans lesquels les travailleurs évoluent (partie 4).

La première partie de cet ouvrage a pour objet de préciser les enjeux liés à la réflexion sur l'employabilité en croisant les perspectives. Dans le chapitre 1, Bernard Gazier retrace tout d'abord l'histoire du concept en adoptant le point de vue des pouvoirs publics pour lesquels l'enjeu est de traiter la question lancinante du chômage de masse et de lutter contre la précarisation et le déclassement des travailleurs. Cela l'amène à revenir sur les différentes politiques de l'emploi qui se sont succédé et qui se sont sédimentées. Entre dispositifs d'éviction du marché du travail, lutte contre les discriminations, accès à la formation et à des services d'orientation professionnelle, se dessinent des conceptions différentes de l'employabilité qui vont d'objectifs de lutte contre la pauvreté à la « construction » d'un travailleur responsable de sa carrière et capable d'interagir avec les opportunités offertes par le marché du travail et les institutions. Géraldine Schmidt et Florent Noël (chapitre 2) abordent la question de l'employabilité sous l'angle de l'entreprise : le développement de l'employabilité est une des conditions de la réussite des restructurations, mutations, transformation que l'entreprise doit opérer pour rester compétitive. Rendre les salariés employables, c'est finalement faciliter les transitions professionnelles et rendre les mutations plus aisément acceptables. Cela passe par la planification des mouvements de main-d'œuvre et des efforts de développement des compétences, mais aussi par l'autonomisation des salariés. Cela peut également signifier laisser les salariés décider des orientations à donner à leur activité et construire ainsi, de façon émergente et *bottom-up*, l'organisation, voire la stratégie de l'entreprise. On en arrive alors à la conception émancipatrice de l'employabilité portée par Bénédicte Zimmermann dans le chapitre 3, qui, sur la base d'enquêtes de terrain, explore les conditions sous lesquelles l'employabilité se confond avec la mise en capacité des individus à élargir leur champ des possibles pour leur permettre de faire des choix professionnels de valeur à leurs yeux, mettant ainsi à distance les contraintes que constituent le marché du travail d'une part et les rigidités organisationnelles d'autre part. Ces trois contributions posent les termes du débat : l'enjeu de l'employabilité n'est pas uniquement d'accéder à l'emploi ou de se maintenir en emploi, c'est aussi viser des conditions d'existence dignes et *in fine* aspirer à la liberté.

Cet élargissement des perspectives permet dans la deuxième partie de dresser le portrait de travailleurs employables ou, en creux, inemployables. Il s'agit de discuter « ce que rester sur la touche » ou « être dans la course » pourrait être. À cet effet, le chapitre 4 écrit par Raymonde Ferrandi, sur la base de son expérience de psychologue engagée dans des services sociaux d'aide à l'insertion sociale et professionnelle, dresse une série de portraits de publics exclus de l'emploi. Ce sont des personnes qui n'ont pas le droit de travailler pour des raisons administratives ou médicales ou encore des personnes appartenant à des groupes discriminés. Ce sont parfois des personnes qui ne parviennent pas à maîtriser les codes sociaux en vigueur dans le monde du travail ou qui pour des raisons diverses se tiennent à l'écart du travail vécu comme une situation insurmontable. C'est tout le poids des représentations sociales à l'égard des personnes ou des représentations individuelles à l'égard du travail qui est mis en évidence. À l'opposé de ces problématiques d'exclusion, Pauline de Becdelièvre, Cindy Felio et Jean-Yves Ottmann s'intéressent dans le chapitre 5 aux travailleurs qualifiés de l'informatique qui se lancent dans l'aventure du travail indépendant. Les récits de vie qu'ils mettent en scène sont ceux de travailleurs souhaitant s'émanciper de la subordination salariale – parfois portés par un désir d'indépendance, parfois à la suite d'accidents de parcours – qui vont devoir ensuite travailler sur eux et pour eux pour se rendre attractifs. La veille permanente sur les nouvelles technologies, et pratiques professionnelles, le « marketing de soi » et l'entretien des réseaux deviennent les conditions, pas toujours réunies, de leur développement professionnel. Martina Gianecchini, Paolo Gubitta et Sara Dotto s'intéressent enfin au problème de l'employabilité pour les salariés « stables » (chapitre 6). Leur enquête par questionnaire auprès d'un vaste échantillon de travailleurs italiens montre l'importance que revêt la capacité à interagir de façon large avec les différents corps de métiers constitutifs d'une entreprise. Tout particulièrement pour les emplois liés à l'innovation ou à l'encadrement d'équipe, la maîtrise d'une expertise particulière ne suffit pas. La « révolution digitale », notamment, oblige à s'intéresser aux autres spécialités. Ce constat conduit les auteurs à plaider pour le retour de l'« honnête homme de la Renaissance » doué d'une compréhension large et générale des problèmes et capable de s'imposer dans le travail en mode projet.

Au terme de ces deux premières parties, le lecteur comprendra mieux, nous l'espérons, ce que vise le développement de l'employabilité. La troisième partie décrit des dispositifs de gestion concrets mis en place par des entreprises, parfois en collaboration avec des acteurs du marché du travail, pour développer l'employabilité. Ces exemples montrent que l'employabilité n'est pas un attribut des individus, mais qu'elle résulte de démarches de repérage et de valorisation des compétences qui expliquent la dynamique concrète des carrières. Être employable est une question de jugement collectif qui nécessite la coordination entre les acteurs impliqués : individus et employeurs *a minima*. Parmi ces dispositifs, Anne-Laure Gatignon-Turnau et Séverine

Ventolini reviennent, dans le chapitre 7, sur la méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi et qui permet de se passer du *curriculum vitae* qui pénalise tant les chômeurs de longue durée ou les personnes les plus éloignées de l'emploi. La mise en situation des travailleurs permet de valider la détention de compétences malgré l'absence de formations ou d'expériences validées. Il peut s'agir pour les entreprises d'élargir leur *sourcing* pour pallier d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre. Cette façon d'organiser la rencontre entre offre et demande de travail permet *in fine* d'instaurer un dialogue entre employeur et nouveaux employés et a pour effet de renforcer l'engagement au travail. Le chapitre 8 s'inscrit dans la même veine, mais pour des catégories différentes, Thierry Colin, Benoît Grasser et Fabien Meier y présentent la démarche de montée en compétences mise au point dans une entreprise de l'aéronautique pour recruter sur des postes de production qui multiplient les exigences de fiabilité et de qualité. Bien plus, ces postes concernent des produits et technologies nouvelles et n'existent pas encore. *A fortiori*, il n'existe pas de formation *ad hoc* y conduisant. Ils montrent bien que l'employabilité se coconstruit dans l'interaction entre un individu et une organisation au travers de dispositifs de préqualification de la main-d'œuvre sur la base de compétences très générales, suivis de dispositifs de formation et de tutorat. Ils insistent également sur le rôle fondamental des instructions de travail et des outils pédagogiques qui rendent possibles les apprentissages, le travail, l'emploi et donc l'employabilité. Cette dernière se décide ainsi dans l'incertitude au cours du processus de recrutement puis dans les démarches de formation en situation de travail. Le risque et l'investissement sont bien au cœur de la démarche. À l'autre bout du « cycle de vie » du salarié dans l'entreprise, Ève Saint-Germes offre, dans le chapitre 9, une plongée dans un univers qui se donne trop peu souvent à voir : celui des cellules de reclassement. Ici encore, l'employabilité apparaît comme le résultat d'une coordination entre des acteurs porteurs de contraintes différentes : individus en recherche d'emploi après un licenciement, employeur qui licencie, cellule de reclassement, comité paritaire de suivi du plan social... On retrouve l'idée selon laquelle, l'employabilité s'outille et donne lieu à d'intenses négociations sur les dispositifs de mesure, la catégorisation des individus débouchant sur l'orientation vers telle ou telle mesure d'accompagnement, les budgets, etc. L'employabilité n'est pas donnée, elle se fabrique. Le chapitre 10 clôt cette partie. Sara Dotto, Patrick Gilbert, Florent Noël et Nathalie Raulet-Croset tentent de repérer des configurations typiques dans lesquels les exigences de la production, les façons de définir ce qu'est un travail de qualité et les dispositifs gestionnaires d'évaluation et de développement de l'employabilité se mettent en cohérence. La figure du travailleur multicompétent, disponible et opportuniste n'est qu'un modèle parmi d'autres aux côtés du travailleur aux compétences certifiées et calquées sur les exigences stables d'une production standardisée ou du travailleur inclus dans des réseaux au sein desquels se développent la culture partagée et les affinités nécessaires au travail collaboratif.

Les démarches présentées dans la troisième partie relèvent de dispositifs gestionnaires structurés et délibérés : construction d'épreuves, organisation de la formation, suivi de l'évolution des compétences, etc. Mais l'employabilité se construit également en situation de travail dans les interactions avec le management et les pairs, dans l'apprentissage des gestes professionnels, des codes comportementaux et la découverte d'opportunités désirables. C'est toute l'organisation qui doit être capacitante. Les contributions de la dernière partie de l'ouvrage reviennent sur les idées développées en amont en présentant des exemples d'entreprises qui vivent des mutations et des tensions et dans lesquelles la situation de travail influence positivement ou négativement la trajectoire professionnelle des salariés. La mutation des usines du groupe SAE vers un modèle d'usine du futur que nous présentent Emmanuelle Garbe et Jérémy Vignal dans le chapitre 11 offre un questionnement intéressant sur l'employabilité des opérateurs dans le contexte actuel de transformation numérique. Les changements technologiques font craindre une polarisation des effectifs opposant d'un côté des super-opérateurs appelés à monter en compétences pour assurer les tâches de contrôle et de pilotage des installations et de l'autre, des opérateurs moins qualifiés pouvant redouter de voir leur travail déqualifié. Face à ces risques, la fonction RH est mobilisée pour tenter de construire en situation avec les acteurs des solutions. Néanmoins, la difficulté de la prévision et le principe de réalité rendent l'accompagnement RH de ces transformations particulièrement compliqué. Pour autant, si la fonction RH ne semble pas en mesure de répondre à elle seule aux défis de l'employabilité face à la transformation numérique, d'autres acteurs, en situation, peuvent participer à la construction de solutions. Deux cas illustratifs sont proposés (chapitres 12 et 13) : les managers de proximité d'un grand groupe français, suivis comme une ombre par Anne-Laure Delaunay, peuvent eux aussi s'inquiéter des évolutions technologiques rapides qu'ils connaissent. Certes, la multiplication des outils matériels (smartphones, tablettes) et des applications de travail peut, de prime abord, être perçue comme une menace sur l'emploi et les compétences. Toutefois, elle génère des opportunités de bricolage organisationnel d'autant plus fécondes que les outils sont plastiques et que les managers peuvent se les approprier et en définir l'usage qu'ils en feront. Au final, la modernisation des outils contribue à une montée en compétences et au développement d'une expertise particulièrement recherchée en interne comme en externe. L'entreprise d'insertion étudiée par Emmanuelle Begon et Michel Parlier est elle aussi contrainte par des impératifs de production. C'est en exposant ses salariés à des exigences de qualité élevées, en associant les salariés à des démarches de management participatif et réflexif, et surtout en ne renonçant à rien de ce qu'un employeur peut et doit attendre de ses salariés qu'elle renforce le sentiment d'efficacité de ses salariés fragiles, développe leur employabilité et les remobilise vers l'emploi durable. Dans ce cas, l'organisation même du travail professionnalise le salarié et lui permet de « pouvoir pleinement être un travailleur ».

On le voit, parler d'employabilité, c'est penser les coopérations entre des acteurs porteurs de logiques différentes : dispositifs publics, démarches de GRH, stratégies individuelles... Tous ces acteurs ont leur rôle à jouer et leurs responsabilités à assumer dans la résolution de problèmes de fond : lutte contre le chômage, pénurie de main-d'œuvre sur les métiers « en tension », inclusion et émancipation des individus, gestion du changement, trajectoires professionnelles.

Si ces problématiques occupent le devant de la scène médiatique et le quotidien de la vie des organisations – plans d'ajustement des effectifs au gré des aléas conjoncturels, enjeux des transformations technologiques, nouvelles formes d'emplois – elles ne trouvent pas encore de réponses clairement affirmées, ni dans la recherche, ni dans les pratiques qui formeraient le socle de l'activité professionnelle des directeurs des ressources humaines ou de leurs partenaires syndicaux. Au-delà des expérimentations locales dont cet ouvrage a voulu rendre compte, personne ne sait vraiment comment aborder ces questions, négocier l'emploi, ajuster les compétences. Chaque situation unique suscite ses modalités de gestion singulières. Les solutions apportées çà et là sont souvent présentées comme étant le résultat de rencontres ou d'opportunités peu reproductibles. Ces sujets sensibles donnent lieu à des euphémisations et on préfère souvent rester discret sur les solutions apportées, même lorsqu'elles sont innovantes, parce qu'en discuter amènerait à revenir sur les problèmes souvent douloureux qui les ont engendrées ou à révéler certaines dimensions qui n'ont pu être réglées de façon honorable. Bref, les apprentissages restent rares, et les acteurs « bricolent » souvent dans la complexité des situations mêlant stratégies d'entreprises, contraintes économiques et réalités humaines difficilement conciliables.

Pour autant, quelques leçons peuvent être dégagées des recherches présentées ici. L'employabilité durable, celle qui permet aux individus de conduire leur vie professionnelle, pour eux et sans subir, se situe au point de rencontre entre trois dimensions. Elle passe par la mobilisation de ressources individuelles ou collectives qui permettent à la fois de développer des compétences, mais aussi de prendre des risques. Elle suppose également un travail de mise en valeur des individus qui conduit parfois à reconsidérer le regard porté sur les capacités professionnelles par autrui et par les individus eux-mêmes. Il s'agit tout autant de confiance en soi que de mise en confiance. Elle passe enfin par l'exploration d'un univers des possibles ainsi élargi pour y détecter les opportunités heureuses.