

L'employabilité (PME mars 2000)

La notion d'employabilité séduit : chacun doit pouvoir être employable dans l'entreprise, mais aussi dans le marché, à tout moment au cours de sa vie active. L'entreprise ne s'engage plus pour une carrière, un emploi. C'est l'individu qui en est responsable. Ainsi semblent résolus les problèmes de chômage structurel et la dépendance des collaborateurs par rapport à leur employeur. Est-ce vraiment si simple ?

Une conséquence des changements récents

Jusqu'à récemment, la plupart des entreprises d'une certaine taille se sentaient responsables des compétences de leurs collaborateurs, qu'elles géraient et développaient, offrant des perspectives de carrière adaptées aux orientations stratégiques et aux besoins.

Puis est arrivée au début des années 90 la période de restructurations et de mutations profondes que nous connaissons encore aujourd'hui: de nombreuses entreprises se sont trouvées face à des sureffectifs, ou à des profils de collaborateurs ne répondant pas aux exigences nouvelles. Sous la pression, elles ont restructuré leurs organisations, se concentrant sur leur métier de base (compétences clé), n'hésitant pas à vendre des secteurs ou à les outsourcer, aplatissant les organigrammes, mettant en place des structures privilégiant les processus, les projets ou le réseau. *Elles ont progressivement remplacé la logique bureaucratique, hiérarchique, par une logique du savoir et des compétences.*

En conséquence, les entreprises ont réajusté leurs effectifs, se séparant – en général dans d'excellentes conditions - des collaborateurs les moins performants ou ne correspondant pas aux compétences clé. Les collaborateurs en question n'avaient pas su s'adapter, rester ouverts au changement, performants durant toute leur carrière. Ils manquaient de flexibilité, d'esprit d'initiative, de sens des responsabilités, de motivation réelle, de capacité à fournir des hautes performances dans un contexte nouveau, incertain.

Le concept d'employabilité

Cet échec était avant tout celui de la stratégie d'entreprise et des politiques de gestion des ressources humaines précédentes, plus que celui des individus concernés. Cependant, c'est le concept d'employabilité qui est apparu : l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi ; elle ne peut plus prendre la responsabilité sur les carrières et sur les compétences de ses collaborateurs. *C'est donc à chacun, en général avec le soutien de l'entreprise, de prendre en main sa propre carrière, son portefeuille de compétences, d'être acteur de son destin et d'adopter en la matière des comportements entrepreneuriaux : assurer sa propre compétitivité, investir dans les voies nouvelles pour en récolter les fruits au travers d'un emploi (bien) rémunéré.*

Poussé à l'extrême, ce raisonnement favorise le « mercenariat » et amène des entreprises à privilégier exclusivement le marché externe de l'emploi au détriment du marché interne, largement valorisé depuis plusieurs décennies. En conséquences, elles n'engagent que des collaborateurs formés et compétents, transférant ainsi une partie des coûts de formation sur la société ou sur les individus. C'est la transformation du contrat de travail, qui était avant tout de type « relationnel » (on s'engage pour une entreprise, sur la base d'une relation de confiance) en « transactionnel » (on s'engage sur une opération concrète, une mission, un résultat attendu).

L'employabilité semble donc être la solution : à chacun de prendre les mesures nécessaires pour adapter ses compétences dans les délais. Le marché fera le reste. Les personnes employables trouveront de suite un travail. Les autres devront adapter leurs compétences.

Un concept qui fonctionne à certaines conditions

Pour fonctionner, ce modèle présuppose certaines conditions importantes :

1. Les compétences qui vont être demandées par le marché dans les prochains mois et années sont clairement définies. Le collaborateur dispose ainsi des informations nécessaires pour préparer son avenir.
2. L'entreprise et le marché peuvent proposer aux individus des solutions de formation performantes et sur mesure, contribuant à permettre à chacun d'adapter ses compétences en fonction d'un calendrier connu des besoins.
3. Le collaborateur dispose de suffisamment de temps et de ressources financières pour prendre en charge sa propre formation.
4. La mobilité, interne et externe, est parfaite et limitée par aucun obstacle.
5. Une fois acquises, les compétences sont utilisables rapidement. Le facteur temps ne joue pas de rôle.

De la sorte, le plein-emploi est assuré grâce à l'initiative de chacun.

... dont la réalisation est loin d'être évidente

Dans la période actuelle, si les grandes orientations sont définies, le contenu détaillé des métiers reste sujet à de grands points d'interrogation. Les collaborateurs pleins d'initiative, flexibles, autonomes, aptes à gérer des relations n'ont de toute façon pas de soucis à se faire. Mais pour les autres, la formation devrait répondre à des objectifs très précis.

Ceux dont les compétences sont encore utiles sont souvent entièrement engagés pour leur entreprise. Pour les autres, il est souvent déjà trop tard, vu le temps nécessaire pour un recyclage.

Lors d'un réel changement technologique ou dans les méthodes utilisées, il est rare de disposer du temps nécessaire pour se préparer aux changements. Et si ceux-ci sont préparés à temps, il n'est pas rare que le collaborateur profite de la première opportunité pour s'en aller, car le marché est souvent demandeur avant que tout soit mis en place et parce que le collaborateur est délié de son obligation de loyauté par le concept même d'employabilité. Ou alors, les compétences acquises sont oubliées avant d'avoir pu les mettre en pratique.

Qu'est-ce qui motiverait alors les entreprises à investir massivement dans la formation, si ceux-ci ne lui sont plus liés durablement ?

En revanche, la notion d'employabilité concernera certainement les collaborateurs qui ne font pas partie du « noyau stable » de l'entreprise. Ils ne seront engagés que s'ils sont déjà compétents.

Enfin, les collaborateurs peu performants, ou ceux qui n'ont plus développé leurs compétences depuis plusieurs années, seront clairement pénalisés et se retrouveront encore plus qu'avant à la charge de la société ou dans des emplois vraiment précaires.

L'employabilité – un concept à positionner correctement

L'employabilité est une notion liée à une économie globale. Nous avons vu qu'elle présente de nombreuses limites. Cependant, elle est incontournable et inspirera dans son essence les politiques de gestion des ressources humaines, en responsabilisant clairement, dans le cadre d'un nouveau type de contrat et avec l'aide de l'entreprise, l'individu pour son

développement. Pour l'individu, l'employabilité signifie que ses *compétences seront sa seule sécurité d'emploi. Il est donc important qu'il assume ses responsabilités et s'engage à se perfectionner en permanence. Pour l'entreprise, cette notion lui permet de s'ouvrir davantage au marché du travail. Cependant, pour les collaborateurs de son « noyau » stable, elle privilégiera la notion de « contrat de développement » et favorisera la gestion commune du portefeuille des compétences.*

A noter :

1. *La notion d'employabilité est apparue suite aux nombreux décalages de compétences observés entre les besoins des entreprises et ceux des collaborateurs. Elle s'inscrit aussi dans le courant libéral actuel et combat la déresponsabilisation importante des individus pour leur carrière.*
2. *Cette notion transfère à l'individu la responsabilité de disposer des compétences adaptées, l'entreprise et la société fournissant les solutions de formation nécessaires.*
3. *Les hypothèses pour que l'employabilité fonctionne réellement ne sont pas toutes réalistes et ne permettent pas d'escompter un résultat parfait.*
4. *La notion d'employabilité doit donc être adaptée pour s'intégrer dans les politiques ressources humaines : chacun est acteur de son développement, mais avec l'aide de l'entreprise : c'est la notion de contrat de développement; une gestion systématique du portefeuille des compétences permettra de s'adapter à temps au changement.*
5. *Sinon, les risques de précarisation des emplois sont réels. Transférer toute la responsabilité aux individus serait préjudiciable à terme.*