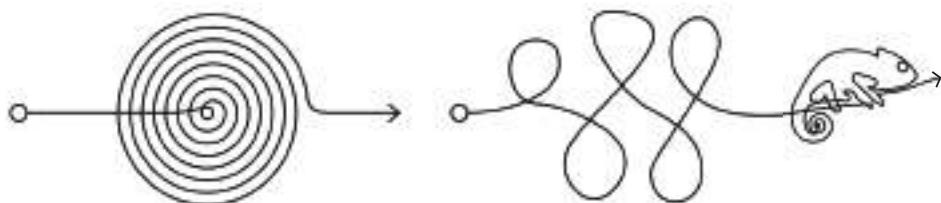
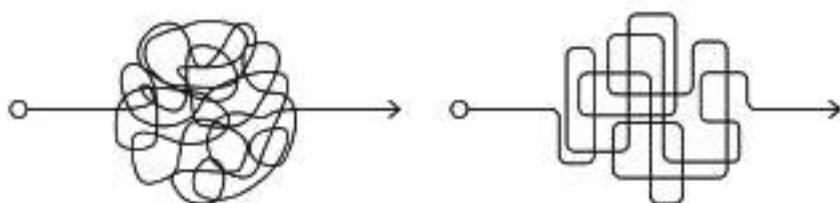


LES CAHIERS DE L'IPSI

N°1 - FÉVRIER 2021

# Employabilité

## Libres propos



IPSI

# IPSI

En partenariat avec



© 2021 Chaire MAI - IAE de Paris & IPSI

Direction de la publication :  
Emmanuelle Chapelier & Florent Noël

Contact : [ipsi@gesim.fr](mailto:ipsi@gesim.fr)

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, ni sous quelque forme que ce soit, sans autorisation.

« Libres propos » recueillis et mis en scène par Florence Boulenger  
Illustrations : iStock by Getty Images

## Édito

### “Pas de transformation sans évolution des compétences et des organisations”

L'évolution rapide du monde nécessite de fortes capacités d'adaptation et une certaine agilité. Or les crises, sanitaires et économiques notamment, accélèrent l'obsolescence de certaines compétences et le besoin en compétences nouvelles. La capacité des salariés à s'adapter aux évolutions de leur travail voire à des changements radicaux d'activité est donc, plus que jamais, un élément-clé de la réussite des transformations. De même, on note que les individus sont de plus en plus demandeurs de perspectives de développement choisies, dans leur entreprise ou à l'extérieur.

Il s'agit donc bien, dans l'intérêt des entreprises comme dans celui des salariés, de tout mettre en œuvre pour contribuer à la meilleure employabilité de chacun.

**Comment l'entreprise peut-elle favoriser et accompagner l'employabilité ?** De façon classique, cet accompagnement pourra s'effectuer par le recours à la formation. C'est nécessaire, mais ce n'est pas suffisant. En complément, la mise en œuvre d'organisations du travail responsabilisantes et capacitantes, supportées par un management par les compétences, est l'un des enjeux essentiels du maintien et du développement de la capacité de chacun à être employé, et à être employé dans des activités en lien avec son potentiel. Le management par les compétences implique d'imaginer l'organisation du travail et son évolution avec les salariés eux-mêmes et leurs représentants, par un dialogue social professionnel de qualité au plus près des situations de travail.

Ce travail commun sur l'employabilité, qui par ailleurs a un impact positif sur les performances de l'entreprise, rendra plus légitimes et acceptables les actions d'adaptation des entreprises y compris dans les périodes de restructuration. L'exercice vertical du pouvoir est de moins en moins recevable. Une réflexion sur une répartition différente du pouvoir dans ces nouvelles organisations devrait accompagner le développement de l'employabilité des salariés et mettre un point final à la perception négative de ce concept.

Ce guide pratique propose des axes de réflexion sur le thème de l'employabilité. Il s'appuie pour cela sur seize témoignages de professionnels issus des ressources humaines, du monde syndical et de la recherche.

**Emmanuelle Chapelier - Déléguée générale du GESiM et de l'IPSI**

# Les contributeurs

*Nous les remercions de s'être prêtés au jeu de l'interview et d'avoir partagé, sans langue de bois, leur expérience.*

**Gabriel Artero**, Président de la fédération de la Métallurgie CFE-CGC

**Thierry Colin**, Chercheur à l'Université de Lorraine

**Philippe Darmayan**, Président de l'UIMM, Président d'ArcelorMittal France

**Jean-Pierre Fine**, Secrétaire général de l'UIMM

**Benoît Grasser**, Chercheur à l'Université de Lorraine

**Marcel Grignard**, Président de Confrontations Europe,  
ancien Secrétaire général adjoint de la CFDT

**Frédéric Homez**, Secrétaire général de FO Métaux

**Jacques Lauvergne**, Président du GESiM, ancien DRH d'Arcelor France

**Bénédicte Le Deley**, Préfiguratrice de l'agence  
d'accompagnement à la reconversion de l'Etat

**Tristan Lormeau**, DRH France de Renault

**Fabien Meier**, DRH France de Bruker

**Michel Parlier**, Consultant, ancien responsable de département de l'Anact

**Stéphane Ravenel**, Superviseur de ligne chez Safran Aéro Composite  
et ancien délégué du personnel (CGT)

**Géraldine Schmidt**, Chercheuse à l'IAE de Paris

**François Siegel**, Responsable de formation chez Safran

**Bénédicte Zimmermann**, Directrice d'études à l'Ecole  
des hautes études en sciences sociales (EHESS)

À ne pas manquer : l'ouvrage « ***Mutations industrielles & Employabilité,  
Articuler trajectoires individuelles et projet organisationnel*** »

- coordonné par Florent Noël & Géraldine Schmidt -  
à paraître chez ISTE Éditions ©2021

# Sommaire

Trois histoires vraies - [page 6](#)

Employabilité : un sujet qui crispe... - [page 8](#)

## 10 propositions pour penser l'employabilité

#1. Éviter de cristalliser les idéologies - [page 12](#)

#2. Mesurer le concept - [page 14](#)

#3. Anticiper les mutations... - [page 16](#)

#4. ... et les résistances au changement - [page 18](#)

#5. L'employabilité avant l'emploi - [page 20](#)

#6. Prévenir la dilution des responsabilités - [page 22](#)

#7. Dissocier les diplômes des trajectoires - [page 24](#)

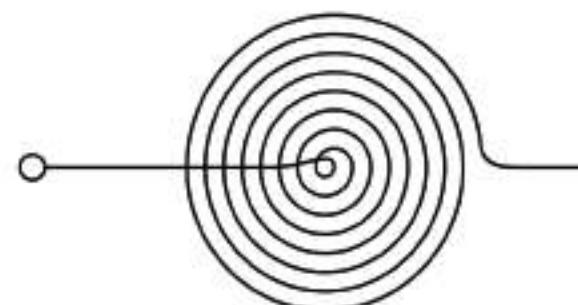
#8. Refuser l'infantilisation - [page 26](#)

#9. Incarner la fonction "Employabilité" - [page 28](#)

#10. Exploiter l'écosystème - [page 29](#)

Interview. Florent Noël (IAE de Paris) :

« *Le pari de la confiance* » - [page 30](#)



# Trois histoires vraies

## La phrase qui fait mal

«*Mais moi, je ne sais rien faire d'autre*».

J'ai 70 ans et si je regarde dans le rétroviseur, c'est cette phrase qui remonte. Je l'ai entendue tellement de fois, venant la plupart du temps d'ouvriers de production à la veille de perdre un travail où s'enchaînent les gestes répétitifs... Cela m'a convaincu qu'il fallait prendre le sujet à la racine, avant que la situation ne devienne critique. L'idée, c'est de ne plus se retrouver au pied du mur - ce que traduit cette terrible phrase-là.



**Marcel Grignard,**  
**Confrontations Europe,**  
**ancien Secrétaire général adjoint de la CFDT**

## À table ?

À l'époque où Disney s'implantait à Marne-la-Vallée, je travaillais à l'Afpa. On nous a dit : «*Arrêtez de former des cuisiniers, il nous faut seulement des gens qui vont préparer des entrées et d'autres qui vont s'occuper des desserts. Formez-les pour ces deux spécialités.*» Pour eux, l'employabilité, c'était ça. Pour moi, c'est une vision utilitaire, extrêmement restrictive... C'est à-peu-près l'inverse de l'employabilité, en fait.



**François Siegel,**  
**Safran, ex-Afpa**

## L'usine du futur

En 2012, Safran a créé un site industriel à Commercy à partir de zéro, dans un bassin d'emploi sinistré. C'était un vrai challenge. Les métiers requis n'existaient ni dans le groupe, ni sur le plan local. La Meuse est un département rural avec très peu d'industries. L'entreprise a choisi de miser sur des dispositifs visant à développer des compétences inédites. On y a construit la capacité à apprendre.

En tant que chercheurs associés à la démarche, nous avons eu deux grandes surprises. D'abord, la diversité des profils des personnes recrutées. Les process sont très industrialisés et très innovants et c'est le dispositif RH qui a permis de rendre employables des profils issus d'horizons très divers. De notre point de vue de chercheurs, l'intérêt était de voir si, lorsqu'une entreprise s'en donne les moyens, elle peut rendre employables des personnes qui ne l'étaient pas initialement, même si l'écart entre compétences recherchées et compétences détenues est important. Ensuite, nous avons été étonnés par l'ampleur du dispositif d'accompagnement des apprentissages mis en place. Les opérateurs qui ont été formés ont acquis une grande confiance en eux et ce n'était pas gagné d'avance car ils ont été projetés dans un monde d'ingénieurs, presque clinique, avec un niveau d'exigence très élevé. Avoir su apprendre ces codes-là - et entrer dans ce type d'usine, futuriste, où l'on pourrait quasiment marcher en chaussons - a confirmé tout leur potentiel.



**Benoît Grasser & Thierry Colin,**  
**Université de Lorraine**

# Employabilité Un sujet qui crispe...

**L**'employabilité est source de malentendus entre salariés et employeurs.

On empile derrière ce terme toutes les craintes qui tournent autour de la sauvegarde des emplois et de la compétitivité de l'entreprise. L'employabilité pose directement la question de la responsabilité - qui est responsable de quoi - et quand la situation se tend, on se renvoie la balle.

« C'est difficile de parler d'employabilité. Le mot en lui-même est entaché des mauvais usages qui en ont été faits. Les salariés imaginent que c'est une façon d'éviter de leur parler d'emploi. Ils entendent : "On n'essaiera pas de sauvegarder ton emploi". Et certains dirigeants, en renvoyant tout à la seule responsabilité individuelle, ont presque détruit le concept. Il est très facile de déoyer ce terme, de le tordre dans un sens ou dans l'autre. C'est un concept qui est instrumentalisé. »

Cette remarque de Benoît Grasser et Thierry Colin (Université de Lorraine) est largement

partagée par les professionnels qui travaillent sur le sujet. « Aujourd'hui, pour les salariés, l'employabilité est un gros mot. Ils sont méfiants », confirme Frédéric Homez (FO).

Même chose chez Gabriel Artero (CFE-CGC). « Je n'aime pas ce mot, il y a une charge derrière qui n'est pas très claire. Il y a eu un glissement sémantique. On a tendance à appliquer l'employabilité à l'individu, à qui l'on vient expliquer qu'il est l'architecte de sa propre carrière. L'employabilité est pourtant une affaire d'écosystème. »

Fabien Meier, DRH France de Bruker, est confronté quotidiennement au problème. « Cette discussion, en réalité on l'a une fois par an avec chaque salarié, quand on parle du plan de formation. Il arrive que les salariés fassent des demandes en formation sans lien avec leur emploi ou ceux de l'organisation, dans le projet de quitter l'entreprise. Ce qui est bénéfique pour le salarié peut être un danger pour l'employeur. Je dois réussir cet exercice d'équilibrisme. Si je dis

« Tous les ans, une dizaine d'ouvriers de production me demandent des cours d'allemand. Je sais très bien que chez Mercedes, de l'autre côté du Rhin, les salaires sont 30 % plus élevés. Qu'est-ce que je fais ? Je les aide à traverser le fleuve ? »

oui à tout le monde, je vais servir d'Université industrielle pour toute la région. Si je dis trop souvent non, je vais créer de la frustration et j'aurai quand même du turn-over. Je vais donc parler au salarié d'employabilité interne : des possibilités d'évolution chez nous. C'est systématiquement un compromis. »

L'un de ses confrères, DRH en Alsace lui aussi, le confirme : « Tous les ans, une dizaine d'ouvriers me demandent des cours d'allemand. Quand un employé me demande une formation dont je sais pertinemment qu'elle va l'aider à être embauché de l'autre côté du Rhin, par exemple chez Mercedes où les salaires sont 30 % plus élevés que chez nous, qu'est-ce que je fais ? Je l'aide à traverser le fleuve ? »

## Définition(s) 100% terrain

L'employabilité, c'est (morceaux choisis) :

► « La capacité d'un individu à acquérir les compétences requises par l'entreprise, à les maintenir et à les développer. » (Fabien Meier)

► « Le potentiel d'insertion dans l'emploi, ressenti à la fois par l'actif et par le recruteur. L'employabilité c'est vraiment ça : un potentiel.

Le recruteur gère le rapport au risque : il cherche des repères pour se rassurer et faire baisser le risque qu'il prend en embauchant. Le salarié cherche à augmenter sa liberté. » (Bénédicte Le Deley)

► « C'est la rencontre entre des qualifications et des compétences du côté du travailleur et une demande qui existe sur le marché du travail. Les qualifications certifient un savoir scolaire. Les compétences passent forcément par l'expérience. » (Bénédicte Zimmermann)

► « C'est la capacité d'une personne à s'adapter aux mutations perpétuelles, qu'il s'agisse de technologie ou de société, et à se construire une carrière tout au long de sa vie. » (Frédéric Homez)

► « C'est la conjonction de l'intérêt de l'employeur et des salariés. Le meilleur compromis entre leurs aspirations respectives et l'environnement économique. »

► « C'est la capacité à remplir une fonction - et c'est beaucoup

*« C'est la version adulte de ce moment, dans la cour de récréation, où l'on forme les équipes de football ou de basket. Tout le monde a vécu ça. Serai-je choisi ? Et si oui : pourquoi ? Parce que je suis bon ? Ou parce que je suis populaire ? »*

*plus large que d'occuper un emploi. Il peut s'agir d'une fonction au sein d'un collectif : par exemple, la personne qui met de l'ambiance, qui trouve toujours ce qu'il faut dire au bon moment, qui permet au groupe de fonctionner. C'est aussi la version adulte de ce moment, dans la cour de récréation, où l'on forme les équipes de football ou de basket. Tout le monde a vécu ça. Serai-je choisi ? Et si oui : pourquoi ? Parce que je suis bon ? Ou parce que je suis populaire ? » (Tristan Lormeau)*

## Des spécificités pour l'industrie ?

En matière d'employabilité, faire une distinction entre le monde de l'Industrie et celui du Service a-t-il du sens ? Le débat reste ouvert... Et surtout, il convient de le déplacer. En effet, en nous posant la question, nous avons réalisé que le principal sujet n'était pas d'opposer Industrie et Services, mais plutôt d'opposer activités prescrites et activités non prescrites.

Le travail industriel est-il

davantage prescrit, le produit lui-même étant plus standardisé ? Certains en doutent : pour eux, le niveau de prescription est lié au type de management et pas au produit final. D'autres pensent au contraire que la production industrielle, plus tangible, a pour conséquence une activité plus prescrite, mais qui (et cette fois c'est un avantage) laisse moins de place aux jugements hâtifs sur l'opérateur : autrement dit, on s'intéresse plus à ce qu'il fait, qu'à ce qu'il est. ■



Gabriel Artero  
(CFE-CGC)

**« On a tendance à appliquer l'employabilité à l'individu, à qui l'on vient expliquer qu'il est l'architecte de sa propre carrière. L'employabilité est pourtant une affaire d'écosystème. »**

# 10 propositions pour penser l'employabilité



# Éviter de cristalliser les idéologies

**C**'est un sujet largement instrumentalisé, mais pour autant ce n'est pas un sujet prétexte.

On le retrouve partout, jusque dans le secteur public, où joue la garantie de l'emploi.

« Ce n'est pas parce que les agents publics bénéficient d'une garantie de l'emploi que leurs trajectoires sont sécurisées, souligne Bénédicte Le Deley, Préfiguratrice de l'agence d'accompagnement à la reconversion des agents de l'État - et ancienne DRH dans le secteur privé. Nous sommes confrontés nous aussi aux métiers en tension et à la notion de bassin d'emploi. La gestion des RH se fait par Ministère et par corps. La mobilité est un droit, mais sa mise en œuvre n'est pas fluide.

Quand on restructure, quand l'Etat abandonne des missions dans le cadre de la décentralisation par exemple, on se demande comment augmenter la mobilité entre services ou entre les trois versants de la fonction publique : fonction publique d'Etat, hospitalière, territoriale... »

On trouve également, dans le public,

la notion d'inadéquation dans le travail - le fait d'avoir un job qui vous déplaît, ainsi que le risque de corrosion des compétences, valable partout. Et bien sûr, nous n'échappons pas au problème d'employabilité des cadres en fin de carrière. »

## Déconstruire la méfiance

L'employabilité est un « vrai sujet », qui mérite mieux que le rapport de force et se passerait bien des récupérations politiques.



Fabien Meier  
(Bruker)

« J'essaie de prévenir les déceptions des salariés en accordant des formations certifiantes uniquement s'il y a un emploi derrière : parce que parfois, quand le salarié nous demande une formation, ce qu'il veut, c'est une promotion. »

« On trouve aussi dans le public la notion d'inadéquation dans le travail - le fait d'avoir un job qui vous déplaît, ainsi que le risque de corrosion des compétences, valable partout. Et bien sûr, nous n'échappons pas au problème d'employabilité des cadres en fin de carrière. »

« C'est un travail de concertation avant tout. Comme souvent ! Il faut se parler. Il faut expliquer. Il faut être pédagogue », rappelle Michel Parlier. « Il n'y a pas de secret. Chaque action doit être menée en concertation - et idéalement en emportant leur accord - avec les partenaires sociaux. Notre rôle est d'aider les deux parties à avancer, à mettre les mains dans le cambouis, plutôt que de se réfugier dans l'idéologie. »

Les chercheurs ou tiers de confiance comme le sont Michel Parlier, Benoît Grasser ou Thierry Colin, constituent de précieux atouts.

À l'intérieur de l'entreprise, les managers de proximité jouent également un rôle-clé. « Ils sont en permanence placés entre deux feux, explique Fabien Meier (Bruker). Ils ont leurs objectifs de production à tenir, mais aussi une équipe à faire tourner. C'est important que nous arrivions à travailler ensemble, à nous répartir les rôles. De plus en plus souvent, j'essaie de prévenir les déceptions des salariés en accordant des formations certifiantes

uniquement s'il y a un emploi derrière : une opportunité immédiate dans l'entreprise. Parce que parfois, quand le salarié nous demande une formation, ce qu'il veut c'est une promotion. »

## Un exercice de traduction

« Quand vous parlez de polyvalence à des syndicats, ils entendent flexibilité, poursuit Fabien Meier. Quand vous parlez de compétences, ils entendent jugement. L'employabilité se heurte de plein fouet à toutes les idéologies de l'entreprise, aux intérêts de chacun. Le DRH a un double exercice de traduction à accomplir. Il doit expliquer au salarié que la polyvalence le protège et au responsable de production que la flexibilité réclamée fait peur - et qu'il doit fournir des assurances. »

« Sans industrie, il n'y a plus de salariés à défendre, conclut Frédéric Homez (FO). Opposer les employeurs à la sauvegarde des emplois, c'est absurde. » ■

# Mesurer le concept

 Si l'on veut vraiment développer l'employabilité, il faut commencer par la mesurer, sous peine de rester dans la théorie. Mais comment mesurer un concept - et pire : un concept mouvant ?

Est-il possible d'objectiver la qualité de nos trajectoires professionnelles ? Dans quels tableaux croisés faire entrer une carrière ? Et pour commencer : comment collecter les données nécessaires, lorsque les individus changent plusieurs fois d'emploi, d'entreprise... et même de métier ? Comment éviter de se perdre en outils inutiles, en commissions et « comités Théodule » ?

« L'employabilité amène son cortège de détails pas drôles : la révision des fiches de poste, par exemple, note Fabien Meier. Et quand vous faites de la GPEC, vous ajoutez souvent une couche d'administratif. Personne n'a envie de lire vos fichiers Excel. Et quelque part vous tuez l'employabilité. C'est le problème de tous les sujets complexes : on crée vite une bureaucratie. »

Géraldine Schmidt, Professeur

à l'IAE de Paris, a travaillé sur le sujet de la mesure. Elle estime que la meilleure façon de mesurer l'employabilité de quelqu'un reste de lui poser la question. « *Le sentiment d'employabilité, chez un actif, est fondamental. Quelle que soit la réalité de sa situation, s'il ne se sent pas employable, il ne l'est pas. Et à l'inverse, un sentiment d'employabilité donne confiance en soi et permet de progresser : c'est performatif.* »

## Se fier au ressenti

Oublions donc les échelles de mesure et tournons-nous vers les principaux intéressés. « *Deux salariés qui ont le même diplôme et des parcours similaires se sentiront plus ou moins capables de bouger. C'est de la psychologie : la perception de notre environnement et de nos aptitudes est un moteur de nos comportements*, reprend Géraldine Schmidt. *Les managers de proximité sont les mieux placés pour prendre le pouls de leur équipe. Ils sont capables de mesurer le sentiment d'employabilité de chacun*

« *Le sentiment d'employabilité, chez un actif, est fondamental. Quelle que soit la réalité de sa situation, s'il ne se sent pas employable, il ne l'est pas. Et à l'inverse, un sentiment d'employabilité donne confiance en soi et permet de progresser : c'est performatif.* »

et de traduire les dispositifs RH à l'échelle de l'individu. C'est pour cette raison que j'estime important de renforcer leur rôle, en lien direct avec la DRH. » Sur le terrain, ce discours est reçu plutôt favorablement par les managers, qui malgré l'abondance de leurs tâches y voient une activité valorisante. Le frein viendrait plutôt de certains DRH : « Attention, les RH, c'est un métier. »

## Managers de proximité

La mesure subjective et affective du sentiment d'employabilité exige attention et confiance. En fonction des profils des managers de proximité et notamment de leur fibre RH, on trouvera ces ingrédients ici ou là. Leur rôle dans le développement de l'employabilité de leurs équipes gagne à être musclé.

« Par ailleurs, l'indicateur de taux de retour à l'emploi est largement insuffisant pour mesurer l'employabilité. Ne serait-ce que parce qu'il faut prendre en compte la qualité du nouvel emploi

- qui est elle aussi une mesure plutôt subjective », rappelle Géraldine Schmidt. « Je travaille en ce moment sur le sentiment d'insécurité dans l'emploi et on retrouve ce même motif : les études montrent que le sentiment d'insécurité est une très bonne estimation de l'insécurité réelle. » ■



Bénédicte Zimmermann  
(EHESS)

« **Le niveau zéro de l'employabilité, c'est l'actualisation des compétences - une obligation légale de l'employeur. Viennent ensuite l'employabilité fondée sur le développement des compétences puis l'employabilité fondée en capacité, qui répond non seulement aux besoins des entreprises, mais aussi aux aspirations des salariés.** »

# Anticiper les mutations...

**ci,** des contrôles visuels autrefois réalisés par des opérateurs sont confiés à un système de reconnaissance d'image. Là, on développe la maintenance préventive, à grand renfort de capteurs et d'algorithmes.

Anticiper les transitions (numérique, écologique...) fait partie du rôle du dirigeant. C'est à lui qu'il incombe de ne pas découvrir a posteriori les évolutions, voire les disruptions, de son marché et d'y préparer à la fois son entreprise et ses collaborateurs.

*«J'ai commencé chez Airbus à Marignane en 1981. On y fabrique toujours des hélicoptères. J'ai vu des "moustachus" (des techniciens experts) qui ont tout bonnement refusé de passer du stylo-règle à l'ordinateur. Pour nous, les plus jeunes, c'était la première fois que l'on avait des écrans qui permettaient de travailler plus rapidement. C'était exaltant, se souvient Gabriel Artero (CFE-CGC). Mais bien sûr, cela a eu des effets sur la chaîne de la valeur, par exemple sur le service ordonnancement de production, où le suivi des dossiers se faisait*

*manuellement, a été supprimé au profit d'un suivi numérique. Cela m'avait frappé car on découvrait brusquement que des personnes qui croyaient avoir un emploi stable pouvaient être balayées d'un "revers numérique". Quarante ans plus tard, je témoigne que le mouvement ne s'est jamais arrêté. Au-delà de l'externalisation, nombre de métiers ont disparu de la carte des emplois au bénéfice d'une désintermédiation toujours plus forte. Le refus d'anticiper a des conséquences terribles. »*

## Automatisation

L'automatisation, ce n'est pas nouveau, ça a commencé il y a 50 ans, nous confirme un DRH. «Dans certaines usines on a divisé les équipes par trois. Et pour fabriquer des produits plus sophistiqués.... Certes, cela crée d'autres emplois, mais pas pour les mêmes personnes. Ce qu'on dit peu, c'est que certains seront sacrifiés - et c'est vrai. Dans l'industrie textile, dans les années 80 dans le Nord et les Vosges, les entreprises fermaient avec des gens qui avaient occupé le même emploi pendant 30 ans. Ils étaient inemployables - même si

*«Anticiper, c'est aussi réfléchir aux changements d'usage comme le télétravail, qui n'est ni une solution temporaire, ni une variation légère dans le quotidien de l'employé. »*

*on n'utilisait pas encore ce vocabulaire-là. Plus on anticipe ces transitions, moins elles sont violentes. »*

## Un point de non-retour

La crise de l'année 2020 a apporté son lot de brutalité et de points d'interrogation. Pour le coup, les entreprises ont rarement pu l'anticiper. Elles ont dû réagir au plus vite, élaborer des scénarios, adapter leur feuille de route. «Pour traverser cette période, estime Marcel Grignard, les employeurs ont absolument besoin de créer ou de recréer de la cohésion dans l'entreprise. La crise fait remonter la question de la construction des équipes, à l'échelle de l'organisation, mais aussi du pays et du monde. Nous avons franchi un point de non-retour, je ne sais pas où nous atterrirons, mais certainement pas là où nous étions avant. Deuxième élément, la crise va modifier en profondeur les relations des entreprises entre elles. La manière dont l'Etat soutient ses entreprises, notamment, va créer des écarts significatifs entre les pays européens. »

Sur le tableau de bord du dirigeant, certains indicateurs sont difficiles à maîtriser, comme le rappelle Bénédicte Le Deley. C'est le cas notamment du délai de montée en compétences (en combien de temps quelqu'un devient-il opérationnel ?) et du nombre de managers nécessaires pour les personnels à encadrer.

Anticiper, c'est aussi réfléchir aux changements d'usage comme le télétravail, qui n'est ni une solution temporaire, ni une variation légère dans le quotidien de l'employé. ■



Bénédicte  
Le Deley  
(DGAFP)

*«Certains indicateurs sont difficiles à maîtriser; comme le délai de montée en compétences (en combien de temps quelqu'un devient-il opérationnel ?) et le nombre de managers nécessaires. »*

# ... et les résistances au changement

 *e que je demanderais au génie, s'il sortait de la lampe ? Sans aucun doute : qu'il me rende plus persasif avec mes collègues réticents au changement. » Cette réponse altruiste est celle de Stéphane Ravenel, superviseur de ligne chez Safran Aéro Composite. Ouvrier durant 20 ans, désormais encadrant, il connaît bien les « freins humains » quand il s'agit de développer l'employabilité.*

Et le tout premier frein, c'est la peur du changement - si nécessaire soit-il. « Je prépare toujours soigneusement mes discours, mais certaines personnes trouvent systématiquement un caillou à glisser dans les rouages, reprend Stéphane Ravenel. Quand on apporte un projet, même parfaitement ficelé, elles se braquent - parce qu'elles n'ont pas été sollicitées en amont. Je ne leur en veux pas, je comprends même leurs craintes : la crise Covid-19 arrive juste après la crise 737 MAX chez Boeing. On s'était déjà séparés des CDD et intérimaires, et voilà qu'il n'y a plus d'avions qui volent. Mais la direction a travaillé

*dur pour organiser des détachements par exemple. C'est très positif, ça prouve la capacité de réagir vite, en concertation avec les autres industries locales, dans un rayon de 250 km. Cependant, certains collègues trouvent ça "normal" et d'autres se rebiffent. J'essaie de créer, au maximum, la capacité à jouer collectif. »*

## Peur d'échouer

*Dans notre pays, il y a une réticence particulière à la formation, probablement due à la peur d'échouer, regrette Jean-Pierre Fine (UIMM). C'est un vrai frein, notamment pour les publics les moins qualifiés. Ils ont souvent quitté les bancs de l'école de travers, et ils ont peur tout simplement d'y retourner, d'échouer. Il ne faut pas négliger ça. Sur le CPF, on a toujours dit : c'est bien de donner la responsabilité totale au salarié, mais on va trop vite en besogne. On a besoin d'étapes intermédiaires. Si on les laisse tout seuls d'emblée, le risque est de creuser encore plus les écarts entre ceux qui se forment et les autres. Et puis, d'autres freins sont liés à la taille des entreprises :*

*« Les publics les moins qualifiés ont souvent quitté les bancs de l'école "de travers", et ils ont peur tout simplement d'y retourner, d'échouer. Il ne faut pas négliger ça. »*

*se séparer d'un salarié sur 10, c'est plus compliqué que d'un salarié sur 100. »*

## Manque de coordination

À cette auto-censure du salarié paralysé par la peur de retourner dans le système scolaire peut s'ajouter un manque de coordination entre entreprises et instances de formation.

*« Ce qui coince, souvent ? C'est la réactivité. Former les gens aux métiers porteurs, ce n'est pas attendre que les entreprises soient dans le dur, reprend Stéphane Ravenel. Dans l'usinage par exemple - mon métier précédent - on part d'un morceau de métal et on arrive à faire une pièce merveilleuse. Ils ont fermé l'école où je me suis formé parce qu'ils ne recrutaient pas assez de jeunes. Mais nous, en entreprise, on avait besoin d'embaucher. On a fini par prendre des jeunes avec du savoir-être et on les a formés comme on a pu - pas forcément aussi bien qu'à l'école. On anticiperait davantage si on se parlait plus, les représentants syndicaux peuvent alerter les pouvoirs publics*

*dès les premiers signaux. On peut gérer ça aussi via Pôle Emploi - les formations de la 2<sup>e</sup> chance sont souvent réalisées dans les lycées techniques et les CFA. »*

À noter cependant et pour conclure sur une note positive : *« Les entrepreneurs qui embauchent un salarié par an ne sont pas correctement recensés. Mais à la fin c'est ça aussi qui fait le chiffre, pas seulement les recrutements ou les licenciements massifs des grandes usines. » ■*



Stéphane  
Ravenel (Safran)

*« Les refus d'obstacle, c'est tous les jours. Je comprends leurs craintes : la crise Covid-19 arrive juste après la crise 737 MAX chez Boeing. On s'était déjà séparés des CDD et intérimaires, et voilà qu'il n'y a plus d'avions qui volent. »*

# L'employabilité avant l'emploi

**L**es interview menées pour cet ouvrage ont eu lieu à l'automne 2020. En pleine deuxième vague Covid et au moment où s'annonçaient pour 2021 au moins une troisième vague : celle des licenciements.

Alors, cette crise inédite vient-elle étouffer les efforts de tous ceux qui depuis des années travaillent à l'employabilité ? La sauvegarde des emplois passe-t-elle au premier plan : « *L'employabilité, on verra plus tard* » ?

Ce n'est pas le cas, dans la majeure partie des entreprises interrogées. Au contraire, les particularités de cette crise - c'est-à-dire le brouillage complet de l'horizon et l'impératif de transformation rapide pour survivre font remonter au premier plan les sujets de transition, de montée en compétences, de capacité à modifier son offre...

« *La crise, c'est la nécessité de bouger très, très vite*, résume Bénédicte Le Deley. *Elle nous force tous à nous adapter. Les managers par exemple découvrent qu'ils arrivent à manager à distance. C'est comme une pâte*



Géraldine Schmidt  
(IAE de Paris)

**« Deux salariés qui ont le même diplôme et des parcours similaires se sentiront plus ou moins capables de bouger. C'est de la psychologie : la perception de notre environnement et de nos aptitudes est un moteur de nos comportements. Les managers de proximité sont les mieux placés pour prendre le pouls de leur équipe. Ils sont capables de mesurer le sentiment d'employabilité de chacun et de traduire les dispositifs RH à l'échelle de l'individu. C'est pour cette raison que j'estime important de renforcer leur rôle, en lien direct avec la DRH. »**

« *La crise accélère l'obsolescence des compétences. On le voit dans tous les secteurs. Ce qui était au cœur d'un métier, d'un coup devient inutile. On dit aux gens : on va faire autrement, on va faire sans vous.... et ça ira quand même. »*

*à modeler : je suis employable quand je suis bien souple. Il y a un problème cependant. La crise accélère l'obsolescence des compétences. On le voit dans tous les secteurs. Ce qui était au cœur d'un métier, d'un coup devient inutile. On dit aux gens : on va faire autrement, on va faire sans vous et ça ira quand même. Cela peut être très violent. Il y en a à qui on demande plus, et d'autres à qui on demande moins. On parle ici de désinsertion professionnelle - le contraire de l'employabilité. Et en plus c'est un non-dit car il est difficile de verbaliser le fait que "ah tiens en fait ce travail ne sert pas à grand-chose". On en revient à la mesure de l'employabilité par le ressenti individuel. Et on frôle la prophétie auto-réalisatrice. »*

## Ne pas se tromper de combat

« *La focalisation sur l'emploi est un frein à l'employabilité*, ajoute Benoît Grassier. *C'est légitime de lutter pour les emplois, mais dans un monde qui bouge la vraie garantie c'est l'employabilité, pas*

*l'emploi. Politiquement, c'est très chargé car on a voulu faire passer beaucoup de flexibilité au nom de l'employabilité. Mais au fond si on prend l'employabilité au sérieux c'est une garantie bien plus forte. Il ne faut pas en faire une injonction, mais lui donner un accompagnement et des moyens. »* ■



Tristan Lormeau  
(Renault)

**« Si on augmente le contrôle, si on réduit la circulation de l'information, si on empêche les gens de prendre des décisions, même petites, on peut oublier le développement de leur employabilité... et on peut oublier aussi la performance de l'entreprise. »**

# Prévenir la dilution des responsabilités

**L**'employabilité est une «*co-construction*» entre plusieurs parties prenantes : le salarié, l'employeur, les représentants syndicaux, les pouvoirs publics... Cette répartition de la responsabilité, plutôt engageante sur le papier, présente une face moins lumineuse : parfois il ne se passe rien, chacun comptant sur l'autre pour avancer.

*«La co-construction est un objectif louable, mais dans les faits, on observe la plupart du temps des démarches antagonistes. Partager les responsabilités, d'accord, mais le problème c'est qu'on ne précise pas qui est responsable de quoi !»* s'exclame Marcel Grignard.

Les porte-parole des salariés estiment souvent que l'on fait porter la responsabilité de l'employabilité sur le salarié - et que c'est une bien trop lourde charge. Mais les porte-parole des employeurs assurent, eux, que la responsabilité leur est clairement attribuée. Ils s'en réfèrent à la loi (obligation de formation, entretiens individuels, etc), quand les représentants syndicaux

avancent pour preuve les discours culpabilisants régulièrement servis aux «*immobiles*» et aux «*assistés*».

À nouveau, il s'agit d'un équilibre à trouver, fragile. Il y aura toujours des trous dans la raquette.

*«L'idée est que l'entreprise offre des conditions favorables et des moyens pour que les salariés puissent développer leur employabilité, explique Bénédicte Zimmermann, directrice d'études à l'EHESS. À charge au salarié de s'investir dans l'apprentissage et la formation. Rien ne se fera hors de ce tandem : l'entreprise est le lieu majeur de validation des compétences, c'est là qu'elles sont reconnues. Bien sûr, les organisations professionnelles proposent des certifications de branche et les pouvoirs publics des procédures de certification comme la VAE. Mais l'entreprise est garante du développement des compétences et c'est dans son propre intérêt : si on a des salariés compétents, alors il y a beaucoup de chances pour qu'ils s'investissent dans un travail bien fait. Le lien est très visible. Et ce que j'appelle "travail bien fait" recouvre*

*«Le CPF, c'est l'échec de la co-construction. On alloue un budget au salarié et on lui dit "Débrouille-toi".»*

deux réalités : un produit conforme aux attentes de l'employeur, mais aussi un produit dont le salarié peut être fier. Or, ces conceptions peuvent diverger, ce qui appelle un espace d'échange, de dialogue afin de s'accorder sur le travail bien fait et les compétences requises pour le réaliser. La qualité du travail est alors le fruit d'une concertation.»

## Un devoir d'éclairage

L'employabilité peut contribuer à créer un socle de valeurs communes au sein de l'entreprise et c'est un autre bénéfice - non accessoire ! « Si l'entreprise construit une vraie GPEC offensive et n'attend pas que les difficultés arrivent pour réagir, cela permet au salarié de se sentir utile, de s'exprimer, d'être bien au travail, ce qui a une incidence positive sur la performance globale de l'organisation », confirme Frédéric Homez (FO).

Tout le monde semble unanime, enfin, pour dire que l'entreprise a un devoir d'information, d'éclairage du salarié tant sur ses perspectives en interne

que sur les leviers qu'il peut activer pour progresser. « L'entreprise reste le meilleur lieu pour optimiser l'employabilité des salariés, estime Philippe Darmayan, président de l'UIMM et d'ArcelorMittal France. Elle aide le salarié à rester en veille et à mesurer son niveau d'employabilité. Elle le fera si elle est apprenante. Le CPF, c'est l'échec de la co-construction. On alloue un budget au salarié et on lui dit "Débrouille-toi".

À l'autre bout du spectre, on trouve l'échec qui consiste à acheter des formations inutiles pour ses salariés, parce qu'on est obligé de dépenser un budget. » ■



Frédéric  
Homez  
(FO)

*«Si l'entreprise construit une vraie GPEC offensive, cela permet au salarié de se sentir utile, de s'exprimer et d'être bien au travail.»*

# Dissocier les diplômes des trajectoires

**E**n France, on sait très mal mesurer les apprentissages réalisés par le travail et la culture du diplôme reste un écueil majeur. Marcel Grignard se montre particulièrement éloquent : « L'organisation apprenante, ce n'est pas le choix de notre société pour structurer le marché du travail ; et les pouvoirs publics en sont largement responsables. Tout est construit sur la base du diplôme. On donne la primauté au savoir, pas à la capacité de faire... Et c'est le diplôme qui décide de votre classification et de votre statut à l'entrée dans l'emploi. Cette sur-détermination du diplôme, le salarié la paie très cher - très souvent elle l'enferme dans son parcours professionnel. En cas de licenciement, ses indemnités sont proportionnelles à ses années d'ancienneté et à son niveau de salaire. Dans une optique d'employabilité, on devrait aider davantage celui qui aura du mal à retrouver un emploi - c'est ce que devrait faire l'indemnité de licenciement. Elle fait l'inverse : des peu-qualifiés partent avec pas grand-chose et j'ai vu

des très-qualifiés bien rémunérés quitter l'entreprise avec une prime très importante pour retrouver aussitôt un emploi mieux payé. Il y a là quelque chose de l'ordre du dogme. Une résistance très forte, car les décideurs bénéficient de cette situation. »

## Opérateurs et Bac+5

C'est un jeu de dominos, aussi : si les pouvoirs publics ne donnent pas l'impulsion, les employeurs ne bougeront pas. La culture nationale « reste élitiste », regrette



Philippe Darmayan  
(UIMM)

« On se focalise souvent sur l'emploi occupé à l'instant T. L'employeur porte la responsabilité de mettre en perspective des trajectoires professionnelles. »

« En cas de licenciement, les indemnités du salarié sont proportionnelles à ses années d'ancienneté et à son niveau de salaire. Dans une optique d'employabilité, on devrait aider davantage celui qui aura du mal à retrouver un emploi. On fait l'inverse : des peu-qualifiés partent avec pas grand-chose et j'ai vu des très-qualifiés bien rémunérés quitter l'entreprise avec une prime très importante pour retrouver aussitôt un emploi mieux payé. »



Jacques Lauvergne  
(GESiM)

« Les salariés ont besoin de trouver du sens dans leur travail et d'être reconnus. Les DRH deviennent parfois des gestionnaires : on oublie que la dimension sociale est avant tout un investissement.

Elle peut avoir un impact économique positif, il ne faut pas la percevoir uniquement en termes de coûts ! Licencier à tour de bras, c'est à la portée du premier crétin venu. » ■

# Refuser l'infantilisation

**L**'organisation du travail est l'un des piliers de l'entreprise. « Quand on essaie de mettre en place une organisation plus responsabilisante, qui favorise la prise d'initiatives et par conséquent l'employabilité, on se heurte toujours à un problème de répartition des pouvoirs, relève Jacques Lauvergne. Le mot pouvoir dans l'entreprise reste tabou. On n'ose pas en parler. Mais la notion de pouvoir, c'est quel rôle je donne à chacun à son niveau. Aujourd'hui encore on a des structures très pyramidales, avec des chefs, des sous-chefs... Quand on demande à chacun de définir sa fonction, il le fait toujours en intégrant une partie des activités de ses subordonnés, souvent inconsciemment d'ailleurs. Du coup, nous avons toujours fait en sorte de commencer les définitions d'emploi par les niveaux les moins qualifiés. Ainsi, on peut positionner le chef à son vrai niveau : il n'est pas là pour s'occuper uniquement du quotidien. »

L'ancien DRH d'Arcelor France rappelle que les salariés ont besoin

de trouver du sens dans leur travail et d'être reconnus : « On néglige trop souvent ces deux fondamentaux de la RH. Les DRH deviennent des gestionnaires et on oublie que la dimension sociale est avant tout un investissement. Elle peut avoir un impact économique positif, il ne faut pas la percevoir uniquement en termes de coûts ! Licencier à tour de bras, c'est à la portée du premier crétin venu. »

## Faire confiance

Ne pas infantiliser ses salariés, c'est d'abord leur fournir un environnement de travail acceptable, valoriser le sens de leur travail - y compris et surtout s'il est socialement mal perçu - et les responsabiliser, comme le rappelle Michel Parlier.

« J'ai travaillé avec plusieurs entreprises d'insertion. Même dans ce cadre, vous avez une exigence professionnelle, vous n'insérez pas les gens pour leur faire plaisir. Vous n'êtes pas là pour les occuper. Il faut des machines impeccables, un respect strict de la sécurité... Et il faut leur faire

« J'ai travaillé avec plusieurs entreprises d'insertion. Même dans ce cadre, vous avez une exigence professionnelle, vous n'insérez pas les gens pour leur faire plaisir. Vous n'êtes pas là pour les occuper. Il faut des machines impeccables, un respect strict de la sécurité... et il faut leur faire confiance. »

confiance. Bertrand Schwartz, le créateur des missions locales, avait coutume de dire combien les "éloignés de l'emploi" développent des compétences qu'eux-mêmes ne soupçonnaient pas, dès lors qu'on leur accorde de l'autonomie. »

Bénédicte Zimmermann abonde en ce sens. « Pourquoi a-t-on du mal à développer l'employabilité ? D'abord parce que l'organisation hiérarchique ne donne pas assez d'occasions aux salariés de se faire entendre. Il ne s'agit pas seulement de les écouter, mais de les prendre au sérieux. Lors de mes entretiens en entreprise, j'ai souvent été frappée par l'infantilisation dont font l'objet les ouvriers et ouvrières peu qualifiés. Il y a une écoute qui, même quand elle est bienveillante, reste très paternaliste. Les managers prétendent qu'ils savent mieux que les personnes concernées ce qui est bon pour elles. Alors que les salariés ont des aspirations qui sont très souvent limitées par les possibilités offertes par l'entreprise. Les managers doivent en prendre conscience et leur donner le choix entre différentes options. S'il n'y a pas de choix,

en quoi peut-on attendre des salariés qu'ils soient responsables ? »

« Nos vies sont des sommes de choix, conclut Tristan Lormeau. Il faut apporter aux salariés un cadre dans lequel ils puissent faire des choix, prendre des risques, occuper plus d'espace s'ils le souhaitent. Si on augmente le contrôle, si on réduit la circulation de l'information, si on empêche les gens de prendre des décisions, même petites, on peut oublier le développement de leur employabilité - et on peut oublier la performance de l'entreprise. On étouffe la valeur. » ■



Michel Parlier  
Consultant,  
ex Anact

« Ne pas infantiliser ses salariés, c'est d'abord leur fournir un environnement de travail acceptable et valoriser le sens de leur travail. »

# Incarner la fonction “Employabilité”

 **C**ommerce, 4 ans après : l'humain au cœur du succès industriel », pouvait-on lire en 2018 sur le site de Safran. L'article commençait avec ces mots : « Ils s'appellent Laurent, François, Renald, Jean-Yves. Ils font partie des premiers embauchés de l'aventure Safran Aéro Composite, cette usine inaugurée le 24 novembre 2014 et dédiée à la production d'aubes et de carters en composite tissé 3D RTM pour le LEAP, ce moteur de nouvelle génération produit par CFM International, société commune 50/50 entre GE et Safran Aircraft Engines. Ces pionniers du composite évoquent quatre années qui ont marqué leur vie. »

## Des moyens à la hauteur des enjeux

« Quand Safran a construit le site de Commercy, raconte Benoît Grasser, il fallait un architecte pour les questions d'emploi. Un pilotage RH, capable de mettre en mouvement les différentes parties prenantes. La direction aura toujours

son propre prisme et elle n'arrivera pas à se dégager de son rythme et de ses contraintes quotidiennes. »

Incarner la fonction, c'est montrer que l'entreprise fait du sujet une priorité. Qu'elle ne s'en tient pas au « minimum réglementaire », qu'elle ne limite pas l'employabilité à l'actualisation des compétences, mais la relie au développement professionnel et à la vision stratégique.

Beaucoup rêvent de ce tiers, d'une ressource à plein temps, qui puisse incarner la fonction « Employabilité » dans l'entreprise, avec une casquette de neutralité.

Bien sûr la question sous-jacente est celle du coût. Ce qui a été réalisé à Commercy a pu l'être parce que le groupe était en mesure de financer plusieurs mois de non-production, ou de production très limitée. Mais on pourrait reproduire le dispositif à une échelle plus réduite. Qui peut le plus peut le moins ! Et de manière générale, les situations de rupture sont amenées à se multiplier sur le sol français - ce qui amènera, on l'espère, un développement des dispositifs en faveur de l'employabilité. ■

# Exploiter l'écosystème

 **n**a beaucoup parlé de GPEC dans les territoires et c'est un concept intelligent. On devrait être en capacité de s'entendre entre entreprises, s'exclame Gabriel Artero (CFE-CGC). Aujourd'hui, par exemple, en temps de Covid, une trentaine de salariés d'Airbus Nantes sont "prêtés" à Naval Group dont la charge est conséquente. Il y a d'autres initiatives plus anciennes en PACA autour de l'étang de Berre, le plus gros bassin d'emploi français : aéronautique, pétrochimie, électronique, naval...»

L'écosystème, c'est le maillage d'entreprises locales. Mais pas seulement. Il s'agit aussi des relations entre le système scolaire et l'entreprise. « Lorsque la notion de VAE est apparue, qui ont été les plus réticents ? Ce sont les représentants de l'enseignement supérieur, rappelle François Siegel. Tout simplement parce qu'ils n'étaient pas capables d'écrire des référentiels de certification, de raisonner en compétences métier. Ce côté hors-sol, ce n'est pas un cliché. Le manque de connexion entre l'enseignement supérieur et le monde du travail

reste un vrai écueil. D'un autre côté, un véritable business s'est créé autour de la formation, avec une opacité peu rassurante. À l'origine, les CQPM (certificats de qualification paritaire de la métallurgie) n'avaient vocation à exister que si l'y avait aucun diplôme ou titre professionnel équivalent. » ■



**Jean-Pierre Fine**  
(UIMM)

« Une chose qui m'a marqué : le retour au travail de personnes qui étaient totalement marginalisées, et chez qui on a découvert des capacités insoupçonnées pour tenir un emploi.

Le travail est lui-même générateur et révélateur d'employabilité. Vous développez des capacités sociales avant même d'apprendre un métier. »

## Interview

# « Le pari de la confiance »



Florent Noël - IAE de Paris

Directeur de la Chaire MAI (Mutations, Anticipation, Innovations)

### **En tant que chercheur au contact d'entreprises multi-secteurs, remarquez-vous sur le terrain des changements de posture significatifs ?**

Les choses ont peut-être évolué avec la crise récente, mais ce ce qui me frappe depuis deux ou trois ans, c'est qu'on n'est plus du tout dans une approche «*marché du travail*» - la question de sortir du chômage passe au second plan. L'accent est mis sur la capacité des salariés à bouger avec leur entreprise, à se saisir de leurs envies et à nourrir des trajectoires individuelles.

Parler d'employabilité revient à parler de désir et d'émancipation. Or, pour pouvoir s'émanciper, il faut être crédible dans sa capacité à dire non. Il faut pouvoir refuser. On ne peut pas négocier quand on est dos au mur - et encore moins au bord du précipice ! Il se joue bien plus au travail que la seule acquisition d'un revenu. Se créer un job à soi dans lequel on est bien, dans lequel on va pouvoir évoluer, est devenu une composante essentielle du contrat psychologique ou de la «*marque employeur*». Parallèlement, les mutations de toutes sortes se multiplient. On a touché aux limites de la planification. Ce que devient une entreprise, c'est ce que ses salariés en font, chemin faisant. Les employeurs doivent compter sur leur bonne volonté et profiter des initiatives individuelles. Et ça, c'est un futur possible assez satisfaisant.

### **Cela signifie-t-il que les postes en entreprise sont «*plastiques*» : que l'on peut, et même que l'on aurait tout intérêt, à modifier leurs contours en fonction de ceux qui les occupent ?**

Oui. Quand on parle d'emploi, on parle en réalité de la rencontre entre un individu et un ensemble d'activités de travail. Jusqu'alors, on imaginait plutôt que les individus s'adaptent aux emplois disponibles. Mais beaucoup des contributions de l'ouvrage que nous avons coordonné en partenariat

avec l'IPSI\* défendent l'idée qu'employer un salarié, c'est aussi adapter le poste pour lui : le lui rendre accessible. Et pas simplement vérifier que le salarié est «*conforme*» aux prérequis du poste avant l'embauche. L'employabilité c'est autant adapter les individus aux postes que l'inverse. C'est manifeste dans les exemples de Safran - Commercy et de l'entreprise d'insertion Triéco repris dans le livre.

### **La question du pouvoir affleure régulièrement dans les pages de ce livre. Quelle en est votre perception ?**

Cet ouvrage nous enjoint à faire du travail un vecteur d'employabilité. On retrouve ici de très anciennes thématiques autour de l'organisation apprenante. Ce n'est pas nouveau... et pour autant on en est encore loin ! Pour y parvenir, il faut parvenir à une forme de lâcher-prise de la part de l'entreprise, qui doit accepter de partager le pouvoir et la décision. Deux phénomènes contradictoires ont été observés en France : sur le temps long, les preuves s'accumulent pour dire que quand on lâche la bride aux salariés, il y a plus de performance économique et humaine. Dans le même temps, l'autonomie progresse très peu ! Il est probable que dans beaucoup d'endroits, l'enjeu de l'organisation n'est pas l'efficacité économique ni le bien-être des salariés, mais bien le contrôle... La confiance est toujours un pari - celui qui fait confiance est suspendu au comportement de l'autre. Se pose aussi la question des valeurs du dirigeant. L'autonomie va de pair avec une forme de *leadership* charismatique et le rassemblement des équipes autour d'une raison d'être. Ces leaders sont des figures que les employés n'ont pas envie de trahir. La difficulté, c'est qu'on ne peut pas concevoir des modèles de gestion généralisables, diffusables et enseignables, reposant sur des gens extraordinaires. Au contraire et pour citer Peter Drucker, une organisation doit permettre de faire des choses extraordinaires... avec des gens normaux ! ■

(\*) Ouvrage «*Mutations industrielles & Employabilité - Articuler trajectoires individuelles et projet organisationnel*» (2021)

## **Employabilité - Libres propos**

**Comment l'entreprise peut-elle favoriser et accompagner l'employabilité ?** Quelles sont les responsabilités respectives des salariés, des dirigeants, des DRH, des représentants syndicaux et des pouvoirs publics ?

Refus des idéologies et de l'infantilisation, mesure de l'employabilité, tyrannie du diplôme, conduite du changement ou encore capacité d'anticiper les mutations... Ce cahier propose 10 axes de réflexion en s'appuyant sur les témoignages de professionnels issus des ressources humaines, du monde syndical et de la recherche.

