

Développer la recrutabilité L'autre versant des transitions professionnelles

Les ouvrages de management véhiculent depuis les années 1990 une nouvelle rhétorique, qui essaye de remplacer la notion de « carrière » par celle « d'employabilité ». Cette apologie de la mobilité dans la flexibilité rend désormais indispensables des outils centrés sur le « projet », et leur mise en pratique par des professionnels de l'accompagnement individualisé des mobilités (les « coaches » au sens large du terme). Mais développer l'employabilité individuelle des personnes ne résout pas tous les problèmes de sécurisation des parcours professionnels, car ils se focalisent que sur un seul versant de la rencontre salariés – employeurs.

Sophie Pochic est sociologue, chercheuse au Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS). Elle est membre du comité d'orientation de Cadres CFDT.

Depuis les années 1980, pour résoudre le problème du chômage de masse en France, les pouvoirs publics se sont focalisés sur le développement de « l'employabilité » des individus.

La rhétorique de l'employabilité

Les cadres ont été les premiers à bénéficier de ces outils d'accompagnement personnalisé, à travers les bilans de compétences et différents outils d'aide à la recherche d'emploi, car l'Apec s'est investi sur ce domaine bien avant l'ANPE. Cet accompagnement individualisé du chômeur est désormais étendu à l'ensemble des catégories. Avec la mise en place du PARE en 2001

mais aussi des cellules de reclassement en cas de restructuration, la dimension « active » des politiques d'emploi s'est surtout concentrée sur les personnes afin de les rapprocher de l'emploi. La philosophie sous-jacente de l'ensemble de ces outils est qu'il faut faciliter les transitions professionnelles entre emplois (salariés ou indépendants) en responsabilisant les personnes de leur devenir, en les aidant à construire un projet réaliste de réinsertion professionnelle. Les transitions professionnelles seraient supportées par une boîte à outils désormais bien intégrée dans notre paysage mental et institutionnel, principalement bilans de compétences et techniques de la recherche d'emploi – CV, entretiens, réseaux –, ainsi que le retour par la formation continue – diplômante ou non.

Dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Gallimard, 1999), Luc Boltanski et Eve Chiapello montrent que cette nouvelle rhétorique pose des problèmes d'équité et de sécurité. On oublie souvent en effet que « l'employabilité » était au départ une notion statistique, développée notamment par Raymond Ledrut dans *Sociologie du chômage* (PUF, 1966) et définie comme « l'espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un ». Cette probabilité était calculée a posteriori à partir d'enquêtes sur le retour à l'emploi des chômeurs de l'Insee, et permettait notamment de révéler les différenciations au sein des chômeurs en fonction de certaines caractéristiques : âge, diplôme, catégorie socioprofessionnelle, sexe, durée de chômage.

Cette notion a ensuite été décomposée par de nombreux sociologues, notamment entre l'employabilité interne (liée aux caractéristiques propres de l'individu) et l'employabilité externe (liée au contexte économique environnant, que ce soit le bassin d'emploi ou la conjoncture économique). Cette dernière permet de rappeler une trivialité : les transitions professionnelles de personnes aux caractéristiques similaires sont plus difficiles dans une région sinistrée par des restructurations ou dans une période de récession. Devant la quasi-impossibilité d'agir activement sur ces dimensions méso ou macro, le service public de l'emploi s'est davantage saisi de la dimension micro, l'employabilité interne, retraduite en termes de

compétences individuelles : construction d'un projet et pratiques actives de recherche active d'emploi.

Mais cette traduction de l'employabilité interne est partielle, comme le savent tous les professionnels du secteur, puisque le(s) projet(s) et la recherche active ne sont pas une condition suffisante mais seulement une condition nécessaire des transitions professionnelles. Savoir comment se vendre, et prendre des contacts dans un marché du travail très opaque, où seulement une petite partie des offres est rendue publique via des annonces, augmente sans doute les chances de rencontrer un employeur. Mais cela ne signifie pas pour autant que cet employeur sélectionnera cette personne in fine.

Dans les écrits sur la recherche d'emploi, qui sont souvent destinés à diffuser des « bonnes pratiques », on présente généralement des exemples de réussite de cette stratégie de l'employabilité, à travers des portraits de reconversion réussie, de création d'entreprise innovante, d'installation en libéral, de création de son propre emploi. Dans cette entreprise de redynamisation collective, on passe cependant sous silence les exemples d'échec, qui révèlent le parcours du combattant que doivent souvent traverser les personnes ayant perdu leur emploi. Ces témoignages éclairent en effet la dimension employabilité externe mais aussi la sélection extrême des critères de recrutement des employeurs, qui dans un contexte de pénurie d'emplois ont tendance à se focaliser sur un profil-cible assez homogène et à exclure par là une grande partie des candidats.

Une trentaine de cadres en recherche d'emploi ont accepté d'être interviewés et de décrire finement les différents projets sur lesquels ils ont travaillé parfois depuis plusieurs années et les différentes stratégies qu'ils ont employées. Ils mettent spontanément l'accent sur les pratiques de sélection des employeurs et/ou des cabinets de recrutement. Loin d'être réticents face à l'idée de la reconversion, ils se sont souvent emparés avec bonheur cette idée et ont monté de multiples projets, ont compensé cer-

Dans cette entreprise de redynamisation collective, on passe cependant sous silence les exemples d'échec, qui révèlent le parcours du combattant que doivent souvent traverser les personnes ayant perdu leur emploi.

taines lacunes par des formations professionnelles (langues, informatique) et certains ont même entrepris des formations diplômantes longues et coûteuses. Mais leur reconversion reste pour beaucoup au stade de doux rêves...

Témoignages

Quand les projets de reconversion se heurtent à la « recrutabilité »

« Je me suis dit : j'aimerais bien faire ce que j'ai envie de faire, et fondamentalement, ce qui ressort, moi ce qui me plaît, c'est tout ce qui est création artistique et culture, donc j'ai regardé à quoi cela pouvait correspondre comme métier. J'ai commencé par la culture et je me suis aperçue que c'était mieux d'avoir fait histoire de l'art, qu'en plus les postes existants sont archi-politisés, donc qu'il faut des recommandations grosses comme ça pour rentrer là dedans. Quand j'ai regardé culture et tourisme, je me suis aperçue qu'il fallait obligatoirement maîtriser des langues, donc je me suis inscrite à un stage de langue, et j'ai fait deux mois d'anglais commercial à l'AFPA. De par mon ancien boulot, je connaissais beaucoup de gens, donc je les ai démarchés et ils m'ont tous dit : "non, il faut avoir fait ci, avoir travaillé là", et qu'en plus ils n'avaient pas d'emploi. Je me suis rendue compte rapidement que ça ne marcherait pas. J'ai commencé à regarder la piste Mode, en allant à des salons sur Paris. En faisant ça, je me suis rendue compte qu'ils voulaient bien que je bosse pour eux, mais au noir ! » (Catherine, ancienne chef d'agence dans le crédit immobilier, diplômée de l'ESC Marseille, 36 ans)

« Des projets, je peux vous en raconter des tonnes, c'est pas un problème d'incompétence, mais souvent quand vous regardez les critères de sélection dans les cabinets de recrutement, cabinets où vous trouvez des gens qui n'ont jamais été dans l'industrie, qui font passer des tests psychologiques pour des postes techniques, on rentre dans des aberrations, un système qui est complètement fou ! Y a un problème de marché du travail, mais on dit aux chômeurs :

« c'est de votre faute, vous vous y prenez mal, vous auriez du faire comme ça ! ». Alors là, des gens qui vous disent que c'est pas comme ça qu'il aurait fallu faire, vous en avez des tonnes. » (Christophe, ancien chargé d'affaires dans l'informatique, cherche des missions de formateur ou à reprendre une entreprise ou à être expert auprès du Tribunal de commerce, ingénieur diplômé Supélec, 39 ans)

« A la limite, vous allez dire c'est un peu ridicule, mais avant d'être responsable de production, j'aurais aimé être commercial dans la vente de véhicules automobiles, ce sera toujours une passion. Et je l'ai pas fait, je ne sais pas pourquoi et là je me suis retrouvé en recherche d'emploi, donc j'ai postulé et j'ai pris des revers ... par des directeurs de ventes, certains sympas, d'autres pas sympas du tout et comme argument, on m'a sorti que je n'avais pas de formation commerciale déjà et de plus, quand on prenait des débutants, en général on les prenait jeunes ! » (Jacques, ancien cadre de production dans l'agroalimentaire, avec un projet de retour en BTS Forces de vente via l'AFPA, diplôme de comptabilité-gestion bac+3, 43 ans)

« Moi j'ai repris un vieux rêve, partir vers la formation, je me suis remis en contact avec l'ANPE, je leur ai dit : "voilà tout ce que j'ai fait, est-ce que je peux faire un stage dans la formation ?" Ils m'ont dit qu'il y avait un stage d'APPE, Accompagnement du Projet Professionnel en Entreprise. Le but était d'essayer de découvrir le milieu de la formation, donc approfondir par des bouquins ce qu'était la formation, les débouchés, les possibilités et essayer de partir dans un organisme de formation. [NB : Après un stage de deux mois, il fait une formation de cinq mois au CAFOC l'année suivante.] J'ai l'espérance que ça va déboucher, je me donne encore six mois... Sinon je me ferai peut-être dispenser de la recherche d'emploi. Je ne le ferai pas avec plaisir, mais il y a un certain fatalisme : si on ne veut plus de nous, qu'on nous foute la paix ! » (Régis, ancien cadre technico-commercial en électronique, a essayé de reprendre plusieurs entreprises, puis de se reconverter comme formateur pour adultes, diplôme technique niveau bac, 55 ans)

Les transitions professionnelles ne sont donc pas uniquement une affaire d'employabilité, mais aussi une question de « recrutabilité », au sens d'espérance objective ou probabilité statistique d'une personne d'être recrutée par un employeur.

Travailler sur la recrutabilité

Il devient difficile sinon de comprendre pourquoi à compétences égales, il est plus probable d'obtenir un entretien si l'on est encore en emploi que si on est déjà au chômage (la mobilité choisie étant mieux vue par les recruteurs que la mobilité subie), si l'on a un an de moins qu'un âge-couperet défini arbitrairement (souvent 50 ans en France), si l'on a un diplôme de formation initiale d'un certain type (les diplômes de formation continue étant encore peu valorisés par les employeurs en France), si l'on a une adresse de domicile située à 500 mètres avant une frontière géographique subjective (avec certains quartiers considérés comme suspects) ou si l'on a ou non les caractéristiques personnelles du profil-cible (souvent sur l'origine ethnique, le sexe et/ou l'orientation sexuelle).

Ces dernières dimensions qui avaient été longtemps occultées commencent d'ailleurs à être évoquées dans le débat public sur la lutte contre les discriminations, et à être encadrée institutionnellement (avec la Halde, la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité), même si elle est encore peu outillée (le CV anonyme n'étant pas été considéré par les organisations syndicales comme un outil viable).

La question de la discrimination envers les seniors a elle aussi été depuis la réforme des retraites mise à l'agenda des politiques publiques, même si les syndicats et pouvoirs publics peinent à modifier les critères d'embauche utilisés en France depuis des décennies. Le débat est généralement posé en termes juridiques de respect du principe de non-discrimination, l'ensemble des candidats devant bénéficier d'une égalité de traitement. Mais il est encore assez peu relié aux réflexions de sociologues ou

d'économistes du travail sur les transitions professionnelles, et notamment le retour à l'emploi.

Pour sécuriser les parcours professionnels, il faudrait pouvoir passer d'un emploi à un autre et favoriser la transférabilité des compétences, sans se heurter à des barrières à l'entrée. Il faudrait donc améliorer la « recrutabilité » des personnes en responsabilisant les entreprises (mais aussi les administrations) sur leurs pratiques de recrutement qui sont souvent discriminantes. Ce néologisme est l'exact synonyme d'employabilité, mais il a l'avantage de renverser la perspective, mettant davantage l'accent sur les pratiques de sélection/exclusion des employeurs envers certaines catégories sociales et non sur les pratiques individuelles de recherche d'emploi. Il faudrait ainsi interpeller les recruteurs sur leur responsabilité sociale et faire évoluer leurs « façons de recruter » typiquement franco-française, où règne la tyrannie du diplôme initial, notamment des grandes écoles pour les cadres.

Le terme de « recrutabilité » a l'avantage de renverser la perspective, en mettant l'accent sur les pratiques de sélection des employeurs et non sur les pratiques individuelles de recherche d'emploi. Il faudrait ainsi faire évoluer les façons de recruter typiquement franco-française, où règne la tyrannie du diplôme initial, notamment des grandes écoles pour les cadres.

Les comparaisons avec d'autres pays révèlent ainsi que les parcours sont plus sécurisés quand la reconversion (au sens de changement de métier) est encouragée par un retour aux études bien financé et ne se heurte pas au critère absurde d'absence d'expérience dans le secteur visé, comme en Suède, comme l'a rappelé Alain d'Iribarne dans *Le chômage paradoxal* (PUF, 1990). Les parcours de fins de carrière sont aussi facilités quand les employeurs ne segmentent pas leurs salariés selon l'âge, offrant de la formation continue en interne aux seniors également pour lutter contre l'obsolescence de leurs qualifications et surtout leur donner des « capacités de travail » en cas de licenciement, à l'image du Danemark, comme l'ont montré Violaine Delteil et Dominique Redor dans *L'emploi des*

salariés âgés de plus de 55 ans en Europe (Rapport DARES, 2003).

Enfin, et surtout, il ne suffit pas de développer la Validation des acquis de l'expérience (VAE) pour faciliter les passages entre entreprises : encore faut-il que les entreprises reconnaissent les formations continues et même la formation sur le tas à l'égal des formations initiales et considèrent plus important la carrière de l'individu, son expérience et les diplômes obtenus tout au long de sa vie plutôt que le diplôme obtenu initialement, comme en Angleterre. Les chantiers sont donc nombreux pour fluidifier le marché du travail, et les salariés ne sont pas les seuls acteurs à devoir faire des efforts dans ce sens...

Des salariés stratégès ?

Le cas de la formation professionnelle tout au long de la vie

Salariés stratégès, individus acteurs ; les nouveaux modèles de la sécurisation des parcours professionnels placent la personne au centre du jeu. Souci de réalisme et d'efficacité d'un côté, risque de laisser les individus à eux-mêmes de l'autre, ce nouveau cadre théorique est riche de promesses mais pose aussi des problèmes pour certaines catégories. La question du « comment » devient alors essentielle, comme le montre bien l'exemple de la formation professionnelle.

Jean-Marie Luttringer
est président de
Circé Consultants
(Groupe Amnyos).

La formation tout au long de la vie entretient des liens étroits et multiples avec la sécurisation des parcours professionnels : elle vise les mêmes objectifs, faciliter l'insertion professionnelle et l'accès à un emploi qualifié, préserver l'employabilité, contribuer à la professionnalisation et à la promotion professionnelle et sociale. Elle prépare et accompagne les mutations, transitions, mobilités, mais aussi les « accidents » professionnels...

La personne au centre du jeu

Les deux concepts placent la personne au centre des enjeux, des règles et procédures des politiques mises en œuvre pour atteindre l'objectif de « sécurisation ». Chaque parcours est en effet singulier comme le sont la succession des activités et des décisions qui caractérisent