

Le piège de l'employabilité

Les Sociétés

Critique d'une notion
au regard de ses usages sociaux

SOUS LA DIRECTION DE

**GUILLAUME TIFFON, FRÉDÉRIC MOATTY,
DOMINIQUE GLAYMANN ET JEAN-PIERRE DURAND**



Presses Universitaires de Rennes

Table des matières



Introduction générale L'employabilité, une notion à questionner, des usages à déconstruire

Dominique Glaymann et Frédéric Moatty

Préambule Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité, entre individuel et collectif

Bernard Gazier

Première partie Employabilité et formation

Introduction

Catherine Béduwé

La certification professionnelle au service de l'employabilité des individus : de l'opportunité à la contrainte

Fabienne Maillard

Le diplôme : d'un bien rare à une propriété imposée

Le caractère longtemps dispensable du diplôme

Des diplômés mieux protégés face aux aléas du marché du travail

Des objectifs éducatifs traduits en taux de diplômés

Une définition extensible des inemployables potentiels

Les non diplômés comme « non qualifiés »

Certifier les actifs pour réduire les limites de la formation continue

Droit à la qualification ou labellisation des capacités productives ?

Conclusion

Se raconter sans « se la raconter ». L'employabilité au prisme de l'alternance

Stéphanie Mignot-Gérard, Constance Perrin-Joly, François Sarfati et Nadège Vézinat

Ce qu'on (ap)prend dans un M2 en apprentissage

Des enseignements nourris par l'interpénétration entre monde de l'entreprise et IAE

Une socialisation anticipatrice

Savoirs académiques – savoirs pratiques : des situations d'apprentissage inégales

Une capacité en soi : savoir « se raconter »

Des parcours scolaires jonchés « d'épreuves »

Des projets mouvants

Lien entre cohérence du CV et travail de narration

Employabilité : se projeter dans l'avenir ou reconstituer le passé ?

« Se raconter » : Savoir reconstituer son parcours au fil des épreuves

Le CV comme support matériel pour « se raconter »

Quelle projection dans l'avenir ?

Conclusion

« Employabilité » académique et lutte des places dans la recherche et l'enseignement supérieur public

Jean Frances

Accumuler des compléments académiques au doctorat pour atteindre l'employabilité doctorale

L'incidence du parcours doctoral et pré-doctoral sur l'employabilité académique

La voie « royale » vers l'emploi académique

Conclusion

De l'usage de l'employabilité dans le champ de la formation professionnelle continue : une forme paradoxale de contrôle social

Louis-Marie Barnier, Jean-Marie Canu et Francis Vergne

De la production à l'auto-contrôle du nouvel homo œconomicus

L'employabilité vecteur ou négation de la formation pour le plus grand nombre ? Le cas emblématique de l'automobile

Déconstruire l'employabilité pour construire un usage commun de la formation

Conclusion

L'employabilité à l'épreuve de la contributivité : le cas de la gestion paritaire des cotisations patronales pour la formation continue

Josua Gräbener

Les OPCA et FPI, relais malgré eux de l'injonction à l'employabilité ?

La pression contributive sur les OPCA et FPI et ses effets sur la formation

Les quiproquo de la gestion paritaire révélés par la « crise » et par le FSE

Conclusion

Deuxième partie Employabilité et insertion professionnelle

Introduction

Cédric Frétygné

Questionner la (re)mise au travail des « éloignés de l'emploi ». La sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique

Clément Gérôme

L'IAE, un espace complexe et segmenté

La genèse de l'insertion par l'activité économique

L'IAE, un continuum de structures propices aux « parcours d'insertion vers l'emploi » ?

En contrepoint des discours, les pratiques de sélection et d'évaluation des chômeurs par les professionnels des structures de l'IAE

Un double critère de sélection : concilier « mission sociale » et impératif de production

Un critère de sélection d'origine administrative : l'imposition de taux de retour à l'emploi

Salarié « les plus éloignés de l'emploi », une « fiction nécessaire » aux professionnels de l'insertion

Des pratiques de recrutement aux pratiques d'évaluation : la remobilisation des chômeurs sur eux-mêmes

Insertion et employabilité : les paradoxes de la contractualisation incitative

Pierre-Henri Morand et Patrick Gianfaldoni

Introduction

Le mouvement gradué vers une contractualisation incitative

De l'évaluation de l'insertion à la modulation du financement

Les principes et logiques de la « réforme » actuelle des financements

Un modèle mix optimal ?

Incitation, inobservabilité et performance relative

Primes aux résultats et primes aux efforts

Statut socioprofessionnel des personnes et risque d'écurement

Interdépendances des incitations

De nécessaires formes conventionnelles

Des conventions de travail

Les règles de salaire

Les règles de travail

Les règles d'ajustement

Conclusion

Morale de l'emploi et construction de l'employabilité par les conseillers de Pôle Emploi

Lynda Lavitry

La dimension morale de l'employabilité

L'intégration des catégories gestionnaires

Le modèle de l'entrepreneuriat de soi

Des variations contingentes du jugement d'employabilité

L'inscription professionnelle dans un bassin d'emploi

Employabilité et clivages sur les missions de l'opérateur public

Conclusion

Insertion et maintien sur le marché du travail des journalistes non stables

Clémence Aubert-Tarby

Journalistes non stables, de qui parle-t-on ?

Des professionnels salariés à part entière...

... plutôt jeunes et présents dans les médias audiovisuels

Les formations, un plus pour l'employabilité ?

La formation initiale

La formation continue

Employabilité et frein à la reconnaissance du statut de professionnel

Les activités annexes

L'employabilité à tout prix : l'auto entrepreneuriat

Des logiques de solidarité

Conclusion

Références bibliographiques

Troisième partie Employabilité et système d'emploi

Introduction

Jean-Pierre Durand et François Sarfati

L'employabilité ou comment l'érosion de la norme d'emploi conduit à la dissolution de la relation salariale

Stephen Bouquin

L'employabilité, un outil de sélection et de gestion

L'employabilité, une ambition européenne

De l'employabilité à la précarisation

En guise de conclusion

Âge et employabilité. Les critères d'âge dans la gestion et les projets de carrière

Constance Perrin-Joly

Une responsabilité unilatérale de l'employabilité

Une gestion des compétences non prévisionnelle

Des salariés responsables de leur adaptabilité tout au long de leur vie

De l'adaptation à l'âge : comment la gestion des compétences repose sur la gestion par l'âge

Comment on passe de l'adaptabilité à un critère d'âge numérique

Âge et rôles professionnels attribués

L'âge comme repère de sa propre employabilité

Conclusion

L'inemployabilité des jeunes diplômés, une construction sociale ?

Dominique Glaymann

Chômage, insertion et employabilité des jeunes

Les jeunes particulièrement touchés par l'état et le fonctionnement de l'emploi

Le problème de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés

Des modalités d'insertion professionnelle différenciées

Chômage et inemployabilité des jeunes diplômés en France

Des analyses et des diagnostics à la pertinence discutable

Des politiques publiques entre efficacité limitée et effets pervers

Conclusion

La qualification *versus* l'employabilité : un enjeu syndical

Benoît Scalvinoni

Premier cas : un accord de GPEC dans une entreprise de l'industrie textile

Deuxième cas : une négociation dans une usine de papeterie

Troisième cas : un plan de sauvegarde de l'emploi dans une entreprise fabriquant des remorques routières

Quatrième cas : trois plans de départs volontaires dans une entreprise de fabrication de turbocompresseurs

Conclusion

Conclusion générale L'employabilité ou l'injonction à gérer sa vie comme un capital

Guillaume Tiffon

Les sigles

Les auteurs



Le piège de l'employabilité

Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux

Guillaume Tiffon, Frédéric Moatty, Dominique Glaymann et Jean-Pierre Durand (dir.)

Cet ouvrage interroge les usages sociaux de l'employabilité en montrant comment elle affecte les politiques publiques, le recrutement, la formation et l'insertion dans l'emploi. Les auteurs interrogent également la portée symbolique et la pertinence scientifique de cette notion qui risque d'enfermer dans un double piège : stigmatiser les chômeurs et persister dans les politiques d'emploi sans résultat face au chômage.

Avec le soutien de l'UPEC.

Collection Des sociétés ([voir catalogue](#))

Une collection de sciences sociales.

ISBN : 978-2-7535-6613-2

Cette édition électronique est issue d'un encodage en TEI <<http://www.tei-c.org/index.xml>>, réalisé avec des outils Apsed (apsed.fr@orange.fr).

Améliorez par vos remarques la qualité de notre édition électronique : epub@pur-editions.fr

Pour un usage personnel. Diffusion interdite sans autorisation.

ISBN de l'édition papier : 978-2-7535-5474-0

Date de publication papier : 21 septembre 2017

Presses universitaires de Rennes
2, avenue Gaston-Berger
CS 24307
35043 Rennes cedex
www.pur-editions.fr



Introduction générale

L'employabilité, une notion à questionner, des usages à déconstruire

Dominique GLAYMANN et Frédéric MOATTY

En France, ces dernières années, la question de l'emploi et l'inversion de la courbe du chômage sont devenues des questions brûlantes dans les agendas politiques. Les politiques de l'emploi sont au cœur des débats en raison de leurs effets limités, pour ne pas parler de leurs échecs récurrents, voire de leurs effets pervers. Les intermédiaires du marché du travail, comme Pôle emploi, sont critiqués pour l'insuffisance de leurs résultats. Les formations initiales ou permanentes sont régulièrement accusées d'être insuffisantes ou inadéquates. Ces questions ont conduit à des réformes des opérateurs du marché du travail, de la formation permanente, et en 2016 du Code du travail lui-même, et cela ne semble pas près de s'arrêter. La réforme, dite loi El Khomri, du nom de la ministre du Travail de l'époque, a été l'occasion de profondes controverses et d'importantes mobilisations. Si la nécessité d'améliorer le marché du travail fait consensus, les orientations à suivre et les moyens à mettre en œuvre font débat. L'employabilité est de plus en plus souvent présentée comme un des remèdes possibles au chômage. En France, comme plus largement dans l'Union européenne, favoriser, améliorer, développer l'employabilité est devenu un des leitmotivs des politiques de l'emploi, un des objectifs prioritaires des structures d'accompagnement et de placement des chômeurs, en même temps qu'un devoir assigné aux salariés en activité et aux demandeurs d'emploi. Certains, comme l'Institut de l'entreprise, formulent même le diagnostic suivant : « L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité ! »

Que penser de ce diagnostic issu d'un *think tank* regroupant de grandes entreprises ? Pour suivre la métaphore médicale, le développement de l'employabilité est-il un « remède » contre le chômage ? Rien n'est moins sûr, car « une bonne partie de la “dispute” autour du terme employabilité provient du fait que l'impact sur l'emploi d'une amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre n'a jamais été véritablement explicité » (Chassard et Bosco, 1998, p. 904). Dans le contexte français où la lutte contre le chômage et la précarité de l'emploi paraît plus en panne que jamais, cet ouvrage vise à interroger la notion d'employabilité en questionnant les conditions de son émergence, ses significations et ses usages actuels [1].

L'employabilité, une construction sociale

La notion d'employabilité est souvent considérée comme évidente, comme allant de soi. Dans le contexte belge, Jean-François Orianne a pourtant montré le caractère contingent de ses usages :

« Dans le champ des politiques d'emploi et de formation, nous assistons actuellement en Belgique à l'émergence de nouveaux groupes professionnels qui orientent le traitement du chômage dans une voie résolument clinique. Dans le cadre de dispositifs contraignants d'“accompagnement” de demandeurs d'emploi, le travail de ces professionnels consiste principalement à mettre l'individu au travail... sur lui-même. Leur légitimité professionnelle vis-à-vis du public, repose essentiellement sur leur capacité à construire des “troubles de l'employabilité” » (Orianne, 2005, p. 179).

Comme l'écrivait Antonin Artaud après sa sortie de l'asile psychiatrique de Rodez, « s'il n'y avait pas eu de médecin, il n'y aurait jamais eu de malades... car c'est par les médecins, et non par les malades que la société a commencé [2] ». Cette intuition du poète recoupe les travaux sociologiques de la seconde

école de Chicago montrant le travail de construction et de catégorisation des symptômes, des syndromes et des maladies par les professions médicales et le rôle des institutions sociales dans la production des malades. L'employabilité est donc à analyser comme une construction sociale (Outin, 1990), et non comme une réalité indiscutable qu'il suffirait de constater avant de remédier aux manques de certains actifs.

L'employabilité n'est pas plus un concept scientifique établi dont il suffirait de discuter les usages discursifs et pratiques. Il s'agit d'une notion dont les fondements, comme la valeur, sont discutables. Au-delà de son origine, son sens, sa pertinence et son opérationnalité doivent être questionnés. Nous allons le voir dans cette introduction en retraçant brièvement son histoire, l'évolution de ses contextes, la dimension idéologique de ses nouveaux usages et la variabilité de ceux-ci. Nous montrerons également les limites et les effets pervers des approches dominantes de l'employabilité avant de présenter le plan de cet ouvrage qui vise à déconstruire la notion d'employabilité et à analyser ses usages actuels.

La réémergence d'une notion aux racines anciennes

En France, la mise en exergue de l'employabilité au cours des trois dernières décennies semble assez éloignée de celle opérée par Raymond Ledrut dans les années 1960. Ce dernier définissait d'abord l'employabilité comme « l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un ». Cette approche statistique se voulait descriptive et visait à trouver les moyens d'abrèger les périodes de chômage de certains actifs dans un contexte de plein-emploi. Allant plus loin, Ledrut (1966) introduisait la notion d'employabilité différentielle : « La probabilité de durée de chômage, mesurée en nombre de jours ou de semaines, détermine l'employabilité en elle-même ; rapportée et comparée à d'autres probabilités, elle fait saisir l'employabilité différentielle. » Cette approche comparatiste et collective entendait évaluer la vitesse de sortie du chômage selon les groupes ou les sous-groupes d'individus et leurs caractéristiques professionnelles ou personnelles.

L'inspiration de Ledrut rejoignait en partie l'approche anglo-saxonne de l'entre-deux-guerres. Dans les États-Unis et le Royaume-Uni des années 1920-1930 où le chômage était massif, différentes sources distinguaient des niveaux d'employabilité et d'inemployabilité des individus ou des groupes (voir le préambule de cet ouvrage de Bernard Gazier). On trouve ainsi des « inemployables » dans l'étude des *Hobos* de Nels Anderson (2012) : « À quel degré les sans domicile [les hobos] sont-ils aptes au travail, à quel degré certains d'entre eux le sont-ils partiellement, à quel degré enfin l'ensemble du groupe est-il inapte au travail ? ». Étudiant ces anciennes approches anglo-saxonnes de l'employabilité, Bernard Gazier (2003, p. 95) découvre à la bibliothèque du Congrès à Washington un rapport de 1936 qui distinguait les « employables » des « inemployables ». Un passage du rapport constatait qu'« en 6 mois, 7 % des “inemployables” avaient trouvé un emploi ». Le découpage binaire entre employables et inemployables révélait la fragilité empirique et théorique d'une notion d'employabilité basée sur les caractéristiques individuelles des personnes alors qu'elle est largement dépendante des aléas conjoncturels. Quand le chômage augmente, certains sont étiquetés comme « moins employables » voire « inemployables » et en réalité, sans rien faire, ils redeviennent « employables » quand l'activité et les recrutements reprennent. Ceci permet de comprendre pourquoi la question de l'employabilité, peu avancée et discutée en période de plein-emploi, a repris de la vigueur avec l'installation du chômage de masse et du sous-emploi durable. Comme l'écrivait à la fin des années 1980 la québécoise Monique Provost au sujet de l'employabilité : « Il est de ces mots qui tout à coup occupent, sans que l'on y prenne garde, le devant de la scène ! Il s'agit ici d'une scène bien définie : elle concerne l'univers de l'insertion au travail » (Provost, 1989, p. 71).

Le nouveau contexte de mise en avant de l'employabilité

Depuis la fin du plein-emploi fordiste au milieu des années 1970, les principaux pays développés ont connu une série de crises et de mutations socioéconomiques touchant notamment l'emploi. La crise économique et financière de l'économie mondiale depuis 2008 a entraîné une nouvelle hausse du chômage dans la zone OCDE, qui a atteint en 2009 un niveau sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale. En Europe, cette crise a conduit à une hausse massive du chômage et de diverses formes de sous-emploi visible (situation des actifs travaillant moins que ce qu'ils pourraient et souhaiteraient) et invisible (actifs travaillant au-dessous de leur niveau de qualification) tels que les définit le BIT [3] remettant en cause le fonctionnement des marchés du travail (Spieser, 2013). La France est l'un des pays les plus marqués par un chômage et un sous-emploi massifs et durables illustrant le pronostic selon lequel nous serions désormais dans « un système de sous-emploi propre à la société du risque » (Beck, 2008, p. 304).

L'emploi est donc au cœur de l'actualité, qu'il s'agisse du chômage et de la précarité des jeunes, avec les problèmes liés à leur insertion dans la vie active, des difficultés des seniors à se réinsérer sur le marché du travail au-delà de la cinquantaine, ou de la question des fermetures de sites, des licenciements et des reconversions liées aux mutations du tissu productif (INSEE, 2016a, 2016b). La mise en relation des demandes d'emploi avec les offres est le lieu de polémiques compte tenu du paradoxe apparent entre la masse des chômeurs et la potentielle existence de gisements d'emplois inoccupés, les emplois dits « vacants [4] ». À la fois victimes de la conjoncture économique, et du soupçon récurrent de ne pas vouloir travailler, les individus à la recherche d'un emploi doivent accepter des contrats précaires, mal rémunérés ou à temps partiel tandis que certains, découragés par des perspectives de réussite trop faibles, finissent par abandonner leurs recherches et sortent alors des statistiques du chômage (mais pas de sa réalité). Plus largement, au-delà des évolutions de son volume, la qualité de l'emploi fait également l'objet de débats, tant en ce qui concerne la stabilité de la relation d'emploi, les conditions de travail et de rémunération, la conciliation entre les vies professionnelles et familiales, que l'existence de discriminations (L'Horty, 2006).

Dans ce contexte de sous-emploi massif et de mutations productives, on assiste à un appel au développement de l'employabilité des actifs, c'est-à-dire selon Peretti (2011) de « la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un, l'attractivité d'une personne sur le marché du travail et la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre rapidement, dans ou hors métier de l'entreprise ». Les références à l'employabilité se sont en effet multipliées ces dernières années tant du côté des grandes institutions internationales, l'OCDE en particulier, que du côté des instances européennes et des acteurs politiques, administratifs et patronaux français : « Si elle est loin d'être nouvelle, la notion d'employabilité connaît un regain d'intérêt aujourd'hui, avec son appropriation par le langage managérial et sa diffusion croissante dans le discours politique et social » (Dietrich, 2010, p. 30). Cette notion est également de plus en plus présente dans le domaine de la gestion des ressources humaines : « L'employabilité et les compétences individuelles sont aujourd'hui des concepts reconnus et légitimes dans les modèles anglo-saxons et francophones de GRH, tant pour les praticiens que pour les chercheurs » (Loufrani-Fedida *et al.*, 2015, p. 17). Nombre d'employeurs présentent ainsi le développement de l'employabilité de leurs salariés comme un des axes de leurs politiques de recrutement, de formation et de GPEC. Le mot est aussi de plus en plus utilisé par des chercheurs de différentes disciplines. Mais pour en faire quoi ?

Rendre les individus responsables de leur employabilité

Le regain de succès que connaît l'employabilité depuis les années 1980-1990 est largement dû à la

labilité de cette notion. Ses usages actuels revêtent une importante dimension idéologique dans un contexte où les individus sont plus que jamais sommés d'être capables d'adapter leurs compétences aux besoins évolutifs de l'économie, du système productif et de l'emploi. Pour Jean-Daniel Reynaud (2001, p. 12), le management par les compétences reflète une nouvelle définition de l'échange salarial, dans laquelle la performance du salarié serait échangée contre le développement de son employabilité.

La notion d'employabilité, telle qu'elle s'impose dans le discours économique et politique dominant, prend la forme d'une injonction adressée aux salariés pour qu'ils prennent en charge la construction et l'entretien de leur employabilité, présentée avant tout comme une propriété individuelle. Ainsi, l'OCDE explique-t-elle que « dans le contexte actuel, les individus doivent s'investir davantage pour obtenir des emplois sûrs : ils doivent déployer plus d'efforts pour trouver des emplois vacants, postuler à un plus grand nombre d'emplois et obtenir plus d'entretiens avec des employeurs potentiels qu'auparavant » (Martin, 2009). De son côté, l'Union européenne (UE) n'est pas en reste. En 1997, le processus de Luxembourg impose pour chaque pays la mise en place d'un Plan national pour l'emploi, dont l'un des quatre piliers est l'employabilité. Dans le Code du travail français, le développement de l'employabilité est ainsi devenu partie intégrante des missions du service public de l'emploi : toutes les personnes – en emploi ou non – à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel doivent être accueillies, informées, orientées, accompagnées, et se voir « prescrire toutes actions utiles pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité » (article L.5312-1 du Code du travail). Cette notion a donc une visée clairement opérationnelle dans la politique d'emploi, envisagée comme un outil au service de l'activation, « de la mobilisation des individus dans leur parcours vers l'emploi » (Périlleux, 2005, p. 301).

Selon l'UE, « à mesure que la mondialisation institutionnalise le changement, les travailleurs de l'UE doivent améliorer leur capacité d'adaptation et s'ouvrir au changement, dans le but d'améliorer leur employabilité » (UE, 2010). Les pouvoirs publics français, moins diserts sur le sens du mot, n'en appellent pas moins régulièrement au développement de l'employabilité, en présentant, par exemple, le compte personnel de formation : « L'ambition du CPF est de contribuer, à l'initiative de la personne elle-même, au maintien de l'employabilité et à la sécurisation du parcours professionnel » (ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2016).

Loin de la vision de Ledrut, les représentations aujourd'hui dominantes de l'employabilité en font un outil de responsabilisation individuelle des salariés et d'adaptation des individus aux contraintes de l'emploi. Allant explicitement dans le sens des analyses des économistes néolibéraux, le rapport de l'Institut de l'entreprise explique :

« Aujourd'hui, le développement d'un "droit à l'employabilité" pour les salariés, et donc d'obligations corrélatives pour l'employeur sous la forme de responsabilité juridique (GPEC, DIF et CIF, accords seniors) tend à relativiser les obligations du salarié. Or la construction d'un parcours professionnel ne peut se faire que si le principal intéressé y est impliqué. La responsabilisation des individus en la matière est donc indispensable » (Institut de l'entreprise, 2014, p. 10).

Comme l'écrit Anne Dietrich,

« en devenant ce qui médiatise le rapport de l'individu à l'emploi, la notion d'employabilité semble effacer les segmentations liées aux statuts d'emploi (sans emploi/salariés, cadres/non cadres), ainsi que les segmentations du marché du travail, entre marché interne et externe. Elle induirait donc également une certaine homogénéité des marchés du travail, faisant dépendre l'accès à l'emploi des conditions d'employabilité » (Dietrich, 2010, p. 31).

La variabilité des usages sociaux de l'employabilité

Du côté de ses promoteurs, les usages actuels de l'employabilité ne se limitent pas à la responsabilité des individus ni à une vision néolibérale critiquant le rôle excessif des États-providence dans la mesure où l'action publique elle-même est devenue un instrument des politiques néolibérales. L'OCDE indique ainsi que « les pays doivent investir davantage dans les services de l'emploi... C'est la condition *sine qua non* pour que les nouveaux chômeurs ne soient pas exclus du monde du travail de façon permanente, et que les personnes éloignées du marché du travail améliorent leur employabilité et reprennent la voie de l'emploi durable » (Martin, 2009). Surtout, l'existence d'un discours dominant sur l'employabilité n'implique pas qu'elle soit définie et mobilisée partout de manière identique. On peut ainsi observer des usages variés dans différents contextes (comme l'explique Bernard Gazier dans le préambule de cet ouvrage) :

- dans le contexte de la formation, l'analyse des modes de préparation des étudiants à l'emploi en France et en Angleterre révèle des conceptions différentes. Dans les universités anglaises, l'« *employability* » s'inscrit dans un modèle d'éducation libérale qui promeut la recherche d'un savoir désintéressé et le développement des capacités intellectuelles et de la culture générale, dans la mesure où l'acquisition de compétences transversales permet d'être employable (Charles, 2014, p. 325). Selon le même auteur, en France où persiste une pensée « adéquationniste » influente autour de la relation formation-emploi, le passage des études supérieures vers l'emploi relève plutôt d'une logique de *pré-professionnalisation* où les compétences professionnelles sont prédominantes et de plus en plus intégrées dans le cadre de la formation initiale ;
- du côté des intermédiaires du marché du travail et de l'insertion comme les opérateurs publics de l'emploi (Pôle emploi), la référence à l'employabilité apparaît comme ambivalente. Malgré l'amélioration des outils de connaissance du marché du travail, « une construction de l'employabilité majoritairement circonscrite aux critères des offres d'emploi existantes » a pour défaut d'ignorer les contraintes macro-économiques (Lavitry, 2012, p. 64). Mais certains opérateurs tentent aussi d'agir pour aménager des parcours d'insertion : « Des stages de formation visant à restaurer l'«employabilité» des bénéficiaires définis administrativement comme les chômeurs les plus éloignés de l'emploi » sont pensés comme des moyens « d'intervention sur les déterminants de l'emploi et ses principes de distribution ». Ils renvoient à une lecture du chômage résultant « de facteurs exogènes, en particulier, les déséquilibres durables du marché du travail et l'exacerbation de la concurrence entre postulants à l'emploi » plutôt que « comme le produit de caractéristiques individuelles qui font des individus concernés une catégorie à part » (Darmon *et al.*, 2004, p. 63) ;
- la variété des usages de l'employabilité se révèle également dans le contexte du travail. Dans le cadre des relations professionnelles, un acteur syndical comme la CFDT reprend à son compte la revendication d'un droit à l'employabilité en défendant le projet de compte personnel d'activité. « Le compte favorise le maintien et le développement de l'employabilité des personnes : il doit permettre de se former, d'être indemnisé en cas de chômage, de développer ses compétences. Ça doit être une véritable assurance employabilité » (Berger, 2015). Il s'agirait alors de faire de la revendication d'employabilité, progressivement enrichie, un instrument de sécurisation des parcours professionnels.

Le recours à certaines acceptions et à certains usages de l'employabilité aiderait-il à mieux expliquer et à remédier au chômage et au sous-emploi alors que « l'impact sur l'emploi d'une amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre n'a jamais été véritablement explicité » (Chassard et Bosco, 1998, p. 904) ? Face au chômage massif et faute de prise sur le volume d'emploi offert, le rôle des politiques publiques et des agents de l'insertion se réduit-il à la « gestion de la file d'attente » et au maintien de l'employabilité des chômeurs (Demazière, 2000) ?

Les limites et les effets pervers des approches « individuelles » de l'employabilité

On l'a vu, ceux qui mettent l'employabilité en avant en appellent le plus souvent à la responsabilité individuelle des chômeurs et des personnes « éloignées de l'emploi ». Leur éloignement de l'emploi est alors relié à leurs niveaux de qualification, de motivation ou d'engagement plutôt qu'à la situation de l'économie et au fonctionnement du système d'emploi. S'agit-il d'une erreur d'analyse ou d'une forme de tromperie idéologique permettant de responsabiliser les salariés, les chômeurs et les systèmes de formation tout en exonérant les modes de recrutement et de fonctionnement des entreprises ? Dit autrement, la mesure statistique et le concept théorique supposé ne servent-ils pas à masquer un artifice idéologique transformant d'un coup de baguette magique le chômeur de victime de la pénurie d'emploi en responsable de son propre sort ? De plus, la diabolisation par le sens commun ou les médias de la personne privée d'emploi, ou qui tarde à en retrouver un, conduit à l'accuser de paresse et à le traiter de « fainéant ». Cette représentation stigmatisante n'est pas sans conséquences sur l'identité et l'estime de soi des demandeurs d'emploi. Enfin, l'usage de plus en plus fréquent du terme employabilité banalise les tentatives de remise en cause des droits sociaux liés au chômage [5].

Même parmi ceux qui privilégient cette explication individualiste, certains conviennent qu'elle ne suffit pas à expliquer les écarts d'exposition des actifs au risque de chômage sauf à considérer que les individus seraient responsables de leur sexe, de leur âge, de leur origine ethnique ou de la réputation de leur lieu de résidence. Dans la grande majorité des cas, « les chercheurs s'accordent sur l'idée selon laquelle les caractéristiques individuelles des demandeurs d'emploi ne suffisent pas à expliquer le chômage » (Alberola *et al.*, 2014, p. 23). Les modélisations de l'employabilité, principalement basées sur ces caractéristiques, s'avèrent donc limitées : « Les Assedic ayant décidé de se charger du profilage lors de l'inscription administrative des chômeurs, le nombre de variables utilisées dans les modèles est restreint. Or, l'employabilité dépend aussi des critères de sélection des employeurs, lesquels ne sont que très partiellement pris en compte dans la modélisation » (Georges, 2007, p. 2). Dans la mesure où les évaluations des demandeurs d'emploi sont le plus souvent réalisées « à distance » des situations de travail, « l'employabilité tend à devenir une qualité intrinsèque des personnes » (Bureau et Marchal, 2005, p. 20). En l'absence de diplômes ou d'expérience professionnelle, l'employabilité renvoie alors à des normes de comportement. Au total, « ces mesures, déconnectées de l'analyse du travail, se heurtent donc à une limite irréductible : leur réussite – ou leur échec – dépend très étroitement du contexte du marché du travail » (Remillon et Vernet, 2009, p. 134).

Au-delà de leurs imperfections, ces mesures sont aussi génératrices d'effets pervers car « les chômeurs sont dévalorisés et dévalués du fait de la primauté des jugements d'employabilité » (Demazière, 2000). L'insertion évolue alors vers un espace de gestion de l'inemployabilité qui conduit à des risques d'exclusion, le chômeur devenant un anormal en référence à l'idéologie de l'entreprise (Ebersold, 2001). Ainsi, « les difficultés d'insertion sont dans certains cas interprétées comme le signe de “troubles” psychologiques ne permettant pas aux individus de s'adapter aux contraintes du monde du travail » (Beraud, 2006).

Interroger l'employabilité, son émergence, sa pertinence et ses usages

Ce bref parcours invite à analyser plus avant ce que signifie et recouvre le terme d'employabilité. Il conduit à en interroger l'origine et les usages sociaux pour montrer en quoi le recours à cette notion peut constituer un piège.

Autant de questions qui intéressent au premier chef la sociologie, « toujours critique » ainsi que le disait Luc Boltanski dans sa conférence inaugurale du V^e congrès de l'AFS, le 2 septembre 2013. Elles interrogent plus largement les disciplines qui étudient les champs de l'emploi, du chômage, du travail, de la formation et de la socialisation, en intégrant une dimension comparative dans le temps et dans l'espace.

Présentation de l'ouvrage

Les contributions réunies dans cet ouvrage s'efforcent d'ouvrir la boîte noire de l'employabilité en interrogeant le sens donné au mot et les usages qu'en font les différents acteurs sociaux. Elles proposent des réflexions critiques dont le poids persistant du chômage et l'échec récurrent des politiques de l'emploi soulignent l'actualité et l'importance.

Dans un préambule, l'économiste Bernard Gazier, spécialiste reconnu de la notion d'employabilité, retrace l'évolution historique et théorique de la mise en avant de l'employabilité des deux côtés de l'Atlantique depuis un siècle. Il montre notamment la diversité de références théoriques quand l'économie politique utilise cette notion et la multiplicité des politiques économiques s'y référant et pouvant être menées dans différents contextes sociétaux.

Après cette entrée en matière, l'ouvrage est organisé autour de trois axes, la formation, l'insertion et le système d'emploi, terrains sur lesquels l'employabilité tend à devenir une référence. Ce choix raisonné est lié au fait que les enjeux de l'employabilité variant suivant ces contextes, sa définition, sa mobilisation et ses usages nécessitent des analyses différenciées dans chacun d'entre eux.

La première partie, coordonnée par Catherine Béduvé, explore les rapports entre employabilité et formation. Fabienne Maillard analyse les relations entre la certification professionnelle et l'employabilité, ce qui permet d'en interroger la pertinence. Stéphanie Mignot-Gérard, Constance Perrin-Joly, François Sarfati et Nadège Vézinat portent le regard sur ce que peut apporter l'alternance à travers le cas de trois masters préparant à des métiers de la finance. Jean Frances traite du parcours des doctorants en quête de socialisation professionnelle. Le texte de Louis-Marie Barnier, Jean-Marie Canu et Francis Vergne concerne le cas de la formation professionnelle continue. Cette partie se termine par une comparaison franco-italienne proposée par Josua Gräbener.

La deuxième partie, coordonnée par Cédric Frégné, étudie les rapports réels ou supposés entre employabilité et insertion professionnelle. Paul-Henri Morand et Patrick Gianfaldoni d'un côté, Clément Gérôme de l'autre, se penchent sur le secteur de l'insertion par l'activité économique pour étudier comment y sont traitées la mesure et la (re)construction de ce que certains acteurs nomment l'employabilité. Linda Lavitry aborde ces sujets dans le cas du travail des conseillers de Pôle emploi, eux aussi de plus en plus utilisateurs de ce mot. Enfin, Clémence Aubert-Tarby analyse l'emploi dans le journalisme et plus spécifiquement le rapport à l'emploi des pigistes.

Centrée sur le système d'emploi et ses transformations, la troisième partie coordonnée par Jean-Pierre Durand et François Sarfati s'intéresse à l'employabilité dans différentes situations de travail. S'inscrivant dans une réflexion sur l'évolution du capitalisme et du salariat, Stephen Bouquin rapproche l'usage actuel de l'employabilité de la sélection des « bons » ouvriers par les employeurs décrite par Marx dans *Le capital*. Constance Perrin-Joly montre comment intervient le critère d'âge pour évaluer l'employabilité et les projets professionnels des salariés de SSII, du transport routier ou du secteur bancaire. Dominique Glaymann interroge les difficultés de stabilisation professionnelle des jeunes dont il montre en quoi « l'inemployabilité » supposée est une construction sociale. Enfin, Benoît Scalvinoni compare les positions de la CGT et de la CFDT sur le sens et les usages de la notion d'employabilité à travers leurs revendications en matière de traitement du chômage et des transitions professionnelles.

En conclusion, Guillaume Tiffon montre comment la référence à l'employabilité correspond à l'injonction à gérer sa vie comme un capital, comment elle consacre un rapport instrumental à la formation, participe de la détérioration des conditions d'emploi et devient un instrument de mobilisation de la main-d'œuvre autour d'une norme comportementale. Considérant que l'employabilité ne vise pas à résorber le chômage, il s'attache à en préciser la fonction idéologique.

Références bibliographiques

- ALBEROLA E., ALDEGHI I. et GUISSÉ N., 2014, « L'employabilité des demandeurs d'emploi : une approche de la notion et de sa mesure », *Cahier recherche*, Credoc, n° 319.
- ANDERSON N., 2012 [1923], *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris, Armand Colin.
- BECK U., 2008, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité (1986)*, Paris, Flammarion.
- BERAUD M., 2006, « L'inemployabilité est-elle devenue une nouvelle pathologie mentale ? », *Les nouveaux cahiers du Grée*, Laboratoire lorrain de sciences sociales, université de Nancy 2, n° 3.
- BERGER L., 2015, « La CFDT n'a pas pour habitude de subir une négociation », *cfdt.fr*.
- BIT, 2010, « Rapport III (partie 1B). Étude d'ensemble sur les instruments relatifs à l'emploi à la lumière de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable », *Conférence internationale du travail*, Genève, 99^e session.
- BUREAU M.-C. et MARCHAL E. (dir.), 2005, *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- CHARLES N., 2014, « Quand la formation ne suffit pas : la préparation des étudiants à l'emploi en Angleterre, en France et en Suède », *Sociologie du travail*, vol. 56, n° 3, p. 320-341.
- CHASSARD Y. et BOSCO A., 1998, « L'émergence du concept d'employabilité », *Droit social*, n° 11, p. 903-911.
- Dares, 2016, « Les emplois vacants », [<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/>].
- DARMON I., DEMAZIÈRE D., FRADE C. et HAAS I., 2004, « Formés et formateurs face à la "double contrainte" des programmes de formation à l'employabilité des chômeurs de longue durée », *Formation emploi*, n° 85, p. 57-75.
- DEMAZIÈRE D., 2000, « Jugements d'employabilité et construction sociale du chômage », in J. GADREY (dir.), *Emploi et travail. Regards croisés*, Paris, L'Harmattan, p. 73-90.
- DIETRICH A., 2010, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, 2010/1, p. 30-38.
- EBERSOLD S., 2001, *La naissance de l'inemployable, ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- GAZIER B., 2003, *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.
- GEORGES N., 2007, « Profiler les chômeurs ? », *Connaissance de l'emploi*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, n° 44.
- Institut de l'entreprise, 2014, « L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité ! », *Les notes de l'institut*.
- INSEE, 2016a, « Séries longues sur le marché du travail », *INSEE Résultats*, n° 175.
- INSEE, 2016b, « Emploi, chômage, revenus du travail », *INSEE Références*, édition 2016.
- LAVITRY L., 2012, « Le jugement d'employabilité : un nouveau savoir pour gérer les chômeurs ? », *Sociologies pratiques*, n° 24, p. 53-65.
- LEDROUT R., 1966, *Sociologie du chômage*, Paris, Presses universitaires de France.
- L'HORTY Y. (dir.), 2006, *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte.
- LOUFRANI-FEDIDA S., OIRY E. et SAINT-GERMÈS È., 2015, « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 97, p. 17-38.
- MARTIN J.-P., 2009, « La crise de l'emploi », *L'observateur de l'OCDE*, n° 274.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2016, *Le compte personnel de formation*, [<http://www.moncompteformation.gouv.fr>].
- OBSERVATOIRE TEC, 2016, « Postes non pourvus », [<http://www.observatoire-tec.fr/tec/tendances-emploi>].
- ORIANNE J.-F., 2005, « L'État social actif en action : troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage », in P. VIELLE, P. POCHET et I. CASSIERS (dir.), *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE Peter Lang, p. 179-207.
- OUTIN J.-L., 1990, « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité », *Sociologie du*

travail, n° 4, p. 469-489.

PERETTI J.-M., 2011, *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

PÉRILLEUX T., 2005, « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'État social actif et l'idéologie managériale », in P. VIELLE, P. POCHET et I. CASSIERS (dir.), *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?*, Louvain, School of Management, Strategy and Organisation.

PROVOST M., 1989, « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 2, n° 2, p. 71-82, [<http://id.erudit.org/iderudit/301049ar>].

REMILLON D. et VERNET A., 2009, « De l'inaptitude à l'inemployabilité », in F. VATIN (dir.), *Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.

REYNAUD J.-D., 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 43, p. 7-31.

SPIESER C. (dir.), 2013, *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Paris, Centre d'études de l'emploi/éditions Liaisons.

UE, 2010, « Travailleurs et nouvelles compétences. Le FSE en action », [<http://ec.europa.eu/>].

1. Ce contexte a conduit les chercheurs du réseau thématique 25 « Travail, emploi, organisations » de l'Association française de sociologie à consacrer un colloque à « L'employabilité et ses usages sociaux » qui s'est tenu à l'université Paris Est Créteil en septembre 2014 avec le soutien du Centre d'études de l'emploi, du Liphia Paris Est et du CPN (université d'Évry) et dont les contributions à cet ouvrage sont issues.

2. « Aliénation et magie noire », 1947, in *Artaud le Môme*, Paris, Bordas.

3. « On parle de sous-emploi lorsqu'une personne occupe un emploi qui ne lui convient pas cette inadéquation se mesurant par référence à certaines normes, ou par comparaison avec d'autres postes, et compte tenu des compétences professionnelles (formation et expérience) de la personne concernée (définition adoptée en 1996 par la Conférence internationale des statisticiens du travail [CIST]). Il convient d'établir une distinction entre deux formes principales de sous-emploi : le sous-emploi visible, qui témoigne d'un déficit d'emplois ; le sous-emploi invisible qui se caractérise, entre autres, par un bas niveau de revenu, une sous-utilisation des compétences et une faible productivité » (BIT, 2010, p. 9-10).

4. Rappelons d'une part que les emplois vacants (98 000 au 1^{er} trimestre 2016 selon la Dares qui reprend la définition d'Eurostat [Dares, 2016] ; 68 000 au 4^e trimestre 2015 selon le Medef [observatoire TEC, 2016]) sont en nombre très nettement inférieur à celui des chômeurs et d'autre part que ce nombre est d'autant plus imprécis qu'il varie sans cesse au gré des recrutements et des créations de postes, il ne s'agit donc pas d'un stock incompressible mais d'un flux de postes dont la nature et la localisation changent sans cesse.

5. Parmi d'autres, le film de Ken Loach *Moi, Daniel Blake* en présente une saisissante illustration.

Préambule

Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité, entre individuel et collectif

Bernard GAZIER

Entendue comme l'aptitude à obtenir et conserver un emploi « normal » c'est-à-dire non protégé, l'employabilité est un terme centenaire à l'usage de plus en plus répandu mais qui demeure controversé. Il s'est longtemps agi d'une notion élaborée et utilisée par des praticiens : travailleurs sociaux, agents des offices de placement, autorités administratives, médecins, formateurs... Les chercheurs ou les spécialistes des disciplines académiquement reconnues comme l'économie, la sociologie ou les sciences de l'éducation, s'en sont saisis tardivement, cependant que le débat public semble osciller entre acceptation floue et rejet virulent.

Le terme d'employabilité est lourd d'enjeux concrets mais aussi de représentations collectives, éventuellement stigmatisantes ou réprobatrices. Y avoir recours, c'est souvent focaliser l'attention sur les aptitudes et motivations individuelles, semblant exonérer les autres acteurs du marché du travail, et en particulier les entreprises, de toute responsabilité en matière d'accès à l'emploi ou encore de qualité d'emploi [6]. L'épreuve de la crise mondiale ouverte en 2008 ne peut qu'accroître les réticences : à quoi bon chercher à mesurer et à améliorer l'employabilité des travailleurs lorsque se multiplient les pertes d'emplois ?

Pourtant ce contexte même permet aisément de présenter des justifications renouvelées en faveur du recours au terme d'employabilité. En effet, la sortie de crise devrait se faire avec d'importants changements dans les exigences des emplois disponibles, il suffit de penser au développement des emplois « verts » ou encore à l'essor attendu de l'automobile électrique. Des enjeux majeurs de reconversion se dessinent, rendus urgents par la perspective du départ à la retraite des travailleurs issus du « baby-boom », et le développement de l'employabilité est désormais au cœur des projets et des pratiques de sécurisation des parcours professionnels [7].

Cette contribution commence par un préalable méthodologique consistant à expliciter et illustrer les principales composantes de divers champs de pratiques et de représentations associées à l'employabilité. Elle se centre ensuite sur les grandes versions *opérationnelles* de l'employabilité qui ont été développées au cours du temps. Enfin, elle discute de l'actualité de l'employabilité au ^{xxi}e siècle, en montrant comment, face aux transformations et aux difficultés persistantes qui affectent l'emploi, une série de travaux et d'évolutions des pratiques commence à lui donner le sens possible d'une construction collective.

L'employabilité : des pratiques et des représentations entre visées normatives et déconstructions critiques

L'employabilité a plus de cent ans, les premiers textes mentionnant ce terme datent en effet au moins de 1904. Il s'agit à l'époque d'un terme orienté vers l'action économique et sociale voire pédagogique ou encore psychologique : désignant à la fois un diagnostic sur la situation d'une personne ou d'un groupe vis-à-vis de l'emploi « normal », et un domaine d'amélioration voire des critères d'action. Le terme ne

prend donc son sens que dans une perspective où, pour une part importante, l'ordre social est assuré par l'accès à l'emploi (mais quel emploi ?) de l'ensemble de la population en âge de travailler.

Les pouvoirs publics, les travailleurs sociaux, les responsables du personnel au sein des entreprises... peuvent chercher à identifier qui est peu (ou pas) ou fortement employable, et engager des politiques visant à préserver ou améliorer l'employabilité de telle ou telle personne, tel ou tel groupe. Il s'agit donc d'une intervention du côté des travailleurs actuels ou potentiels, du côté de l'offre de travail, visant à améliorer sa capacité d'absorption par la demande issue des entreprises, celle-ci pouvant certes être envisagée et modifiée elle aussi mais n'étant pas l'objet premier de l'intervention considérée.

Il en résulte la coexistence de deux grands registres de représentations, discours ou argumentations concernant l'employabilité. Les premiers sont orientés vers l'action, qu'ils cherchent à mieux fonder, mieux opérationnaliser, mieux évaluer, en somme à rationaliser [8]. Les seconds sont critiques tant vis-à-vis du diagnostic que vis-à-vis des actions entreprises, mettant en cause la légitimité d'un jugement situant les personnes au regard des exigences de l'emploi « normal » notamment en situation de chômage de masse ou d'existence d'emplois de mauvaise qualité, et l'efficacité des actions en découlant [9]. Les expériences, les controverses et les travaux dans ce champ sont ainsi nombreux et disparates, notamment en Europe.

Au sein des sciences sociales, les élaborations et les discussions autour de l'employabilité ont accompagné le déploiement et les limites des politiques de l'emploi, qu'il s'agisse des politiques publiques de l'emploi ou de celles menées par les entreprises visant à former et faire évoluer leurs salariés. Un exemple ancien est la thèse de R. A. Nixon (1940) aux États-Unis, qui montre l'insuffisance d'une conception dichotomique de l'employabilité (on est employable ou pas) et établit la nécessité de prévoir des degrés (on est plus ou moins employable). À nous en tenir aux vingt dernières années en Europe, trois types principaux de débats se sont développés, croisant les initiatives et les déconstructions. Les uns portent sur les initiatives de politique économique revendiquant le terme d'employabilité [10], les seconds sur les pratiques des entreprises tant en termes de recrutement que de carrières [11], et les derniers sur le traitement que la société et notamment le service public de l'emploi peuvent réserver aux chômeurs [12].

Un exemple central d'utilisation du terme en politique économique est donné par les préconisations (*Guidelines*) adoptées par l'Union européenne en 1997 lors du sommet sur l'emploi de Luxembourg. Très inspiré des initiatives prises par Tony Blair à son arrivée au pouvoir au Royaume-Uni, le chapitre « Améliorer l'employabilité » constitue le premier des quatre « piliers » des recommandations faites à Luxembourg en matière de travail et d'emploi, et le seul donnant lieu à des préconisations quantifiées [13].

Un champ d'action et un référentiel très vastes l'un et l'autre sont ainsi passés au premier plan, déclinant et accompagnant l'employabilité par les termes de « politiques actives de l'emploi », d'« activation », de compétences, de mobilisation individuelle, mettant ainsi en avant la nécessité d'initiatives et de responsabilité individuelles face aux opportunités mais surtout aux exigences des politiques publiques. Depuis 1997, l'employabilité ainsi entendue constitue un « nouveau paradigme de l'État-providence en Europe », comme le constate B. Zimmermann dans une analyse rétrospective (Zimmermann, 2014).

Depuis lors, les approfondissements, illustrations et discussions de ce paradigme n'ont pas manqué, soit directement centrés sur le concept d'employabilité et questionnant les stratégies d'« activation » (voir par exemple Gazier, 1999), soit inclus dans des développements ultérieurs de portée plus vaste, mais eux aussi controversés, qu'il s'agisse, à partir de 2005, des réformes du marché du travail désignées sous le terme de « flexicurité » ou des réponses que l'UE a pu donner, en matière d'emploi, aux défis de la crise mondiale commencée en 2007 (voir par exemple Rogowski, Salais et Whiteside, 2011 ; Keune et Serrano,

2014). D'autres débats du même type ont été menés, notamment au Royaume-Uni (Lindsay, 2007).

Les pratiques de recrutement et d'organisation des carrières au sein des firmes constituent un second champ d'élaboration et de critique de l'employabilité. C'est ainsi qu'en France une étude attentive d'économistes datant de 1997 (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) s'est intéressée aux « façons de recruter », se centrant par là même sur l'employabilité entendue comme la « compétence à occuper un emploi » (*op. cit.*, p. 19, note 1), et montrant notamment l'arbitraire de certaines pratiques telles que le recours à la graphologie dans un contexte de marché du travail peu porteur. D'autres travaux, menés dans une perspective sociologique (Zimmermann, 2011) ou gestionnaire (Leopold, Harris et Watson, 2005), illustrent les tendances des employeurs à restreindre l'employabilité à des dimensions de court terme et/ou de valorisation marchande. Plaidant pour une conception élargie et plurielle de ces compétences, de nombreuses contributions par exemple en France (Dietrich, 2010) ou au Royaume-Uni (Danson et Gilmore, 2009) montrent le rôle souvent peu reconnu et pourtant essentiel que doivent jouer les employeurs dans l'objectivation de leurs critères de recrutement et l'entretien des compétences de leurs salariés.

Le troisième champ de débat est constitué par les stratégies et comportements des intermédiaires du marché du travail et notamment les agences publiques de l'emploi, qui peuvent, avec des mises en œuvre diverses et des conséquences tout aussi diverses, retenir l'employabilité comme critère ou comme objectif de leur traitement des chômeurs. D'un côté, des pratiques et des préconisations visant à améliorer non seulement les compétences mais aussi la présentation de soi et finalement à normer les comportements des chômeurs afin de les rapprocher de l'emploi ; de l'autre, la dénonciation de traitements psychologisant face à des situations de rareté des emplois disponibles et à des exigences non justifiées des employeurs en position de force. Le volet critique débouche sur un diagnostic selon lequel l'employabilité ferait l'objet d'un « traitement clinique » (Orianne et Conter, 2007 pour la Belgique) et tendrait à devenir une « pathologie mentale » créée et prétendument soignée par les intermédiaires publics de l'emploi en situation d'impuissance (Béraud, 2006 pour la France).

Ces trois débats sont inter-reliés et conduisent de nombreux auteurs à souligner les insuffisances du concept lui-même, proposant soit de l'abandonner soit de lui substituer d'autres termes tels que « compétence à occuper un emploi » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, *op. cit.*) ou « capacité » (Bonvin et Farvaque, 2007 ; Zimmermann, 2011, *op. cit.*). La réflexion méthodologique conduisant à une mise à l'écart ou un rejet plus ou moins radical du concept – ou de la notion – d'employabilité reste active en France depuis le déclenchement de la crise mondiale, comme en témoigne une contribution de 2012 établissant que « la notion habituelle d'employabilité peut avantageusement être revisitée par celle de capacité. [...] On pourrait dire que l'employabilité est plutôt un concept lié au point de vue de l'employeur qui juge une personne plus ou moins employable » (Eymard-Duvernay et Remillon, 2012, p. 113).

L'auteur de ces lignes a été confronté dès les années 1980 à ce statut instable de l'employabilité et au paradoxe – inévitable – qui veut que l'on s'intéresse à elle dans des situations ou des périodes où l'accès à l'emploi est difficile ; les usages consistent donc à simultanément la mobiliser et la dénoncer ; mais il a aussi considéré d'emblée qu'il était nécessaire de prendre un peu de recul, et de prendre au sérieux le concept dans toutes ses dimensions. Ce qui signifie deux choses : tout d'abord, prendre en compte une pluralité datée de versions de l'employabilité, prises dans une ou plusieurs dynamique(s) de développement. Et ensuite, focaliser l'enquête sur des versions consistantes et opérationnalisées, c'est-à-dire se centrer explicitement sur les réponses, construites et effectivement mises en œuvre, aux exigences et aux défis de définition et de mesure statistique.

Il a ainsi dirigé et réalisé deux études pour l'ANPE à la fin des années 1980 (Gazier, Fournat et Mendes, 1987 ; Gazier, 1989) montrant d'emblée plusieurs définitions et usages concrets très différents,

avant de présenter un premier bilan synthétique peu en faveur d'une extension de l'usage du terme (Gazier, 1990).

Il en est ressorti que l'employabilité désigne plusieurs types de démarches très différentes et qu'avant d'en opérer la déconstruction ou d'en dénoncer l'illusion, il était utile d'en respecter la diversité et de repérer les différentes versions existantes explicitement opérationnalisées, combinant une définition précise, une mesure statistique et des orientations pour l'action.

Cette démarche a été reprise, actualisée et élargie dans une étude internationale réalisée pour le compte de l'Union européenne en 1998 (Gazier, 1999, *op. cit.*). Dans la suite de ce texte, nous allons en présenter les principaux résultats (section 2) avant de réintroduire des travaux moins soucieux d'opérationnalisation tels que ceux que nous venons d'évoquer, dont certains peuvent alors apporter un enrichissement aux pratiques et débats actuels, allant dans le sens de la construction sociale d'une employabilité collective (section 3).

Cent ans de tâtonnements entre l'individuel et le collectif : sept définitions opérationnelles de l'employabilité

Au moins sept versions opérationnelles successives de l'employabilité ont été développées en trois vagues au cours du xx^e siècle, ce qui signifie pour chacune d'elles trois composantes inter-reliées : une définition, une traduction statistique, et des conséquences opérationnelles.

Notre étude systématique (synthétisée *in* Gazier, 2012) s'est attachée à distinguer ces différentes versions, et à leur attribuer un nom qui permette de les différencier. Les dénominations retenues visent à clarifier cet éventail et n'ont pas été produites ni utilisées par les différentes personnes qui ont élaboré et utilisé telle ou telle version, celles-ci s'étant bornées la plupart du temps à parler d'« employabilité » sans sembler remarquer qu'il s'agissait d'une version spécifique.

La définition la plus ancienne

La première version (E1) remonte aux années 1900 et a persisté, surtout au Royaume-Uni et aux États-Unis, jusqu'au début des années 1950. Il s'agissait d'une perception dichotomique simple de l'employabilité. Une personne était – ou n'était pas – employable, c'est-à-dire valide et immédiatement disponible sur le marché du travail. La traduction statistique de cette « **employabilité dichotomique** » s'est peu à peu dégagée autour de trois critères qui sont devenus courants dans nombre de travaux menés aux États-Unis durant la Grande Crise des années 1930 : âge (avoir entre 15 et 64 ans), absence de handicap physique ou mental, et absence de contraintes familiales fortes telles que, pour des mères, des enfants en bas âge à élever. On peut alors orienter différemment les personnes en situation de pauvreté : les « inemployables » reçoivent l'aide sociale d'urgence, cependant que les « employables » sont d'abord affectés à des travaux publics puis, lorsque ceux-ci ont été interrompus, renvoyés sur le marché du travail. Cette notion a fait l'objet de nombreuses critiques, d'une part parce qu'elle était formulée sans référence au contexte du marché du travail et d'autre part parce qu'elle ne prévoyait aucune gradation entre les états d'employabilité et d'inemployabilité.

La deuxième vague de définitions

Les versions modernes de la notion ont commencé dans une deuxième vague d'usages et d'élaborations vers les années 1950 et 1960, cette vague débordant d'emblée le monde anglo-saxon, et

comprenant des contributions venues de nombreux pays, notamment la France. Trois types très différents d'employabilité ont été identifiés et utilisés par les travailleurs sociaux, les décideurs des politiques de l'emploi, les statisticiens et les médecins.

Tout d'abord E2, que l'on peut qualifier d'« **employabilité médico-sociale** ». Principalement développée par des médecins et des praticiens de la réhabilitation, et destinée aux handicapés, cette version introduit d'emblée une échelle quantitative : on peut être plus ou moins employable, et cette évaluation constitue la base de l'intervention qui vise à améliorer l'employabilité. Il s'agit concrètement de notations à une série d'items constituant un test individuel d'employabilité : les aptitudes d'une personne plus ou moins handicapée étant notées dans différents domaines (aptitudes visuelles, auditives, cardiaques, motrices... mais aussi capacité d'abstraction, de raisonnement, d'initiative...) qui couvrent les déficiences physiques aussi bien que mentales. En fonction des déficiences identifiées, on sélectionne celles sur lesquelles il est possible d'intervenir de manière curative ou compensatoire, et on en déduit un programme d'action.

Cette version a été presque immédiatement doublée par une seconde, plus générale et principalement destinée aux chômeurs en difficulté. En effet, on peut introduire dans l'échelle, avec des pondérations diverses, des items portant sur des handicaps non plus médicaux mais sociaux : on passe alors aux déficiences en matière de qualification, mais aussi en termes de mobilité, de présentation de soi... Ainsi une personne ne disposant pas d'un permis de conduire, ou ayant un casier judiciaire ou un passé de consommateur de drogue peut être considérée comme ayant une faible employabilité. Cette employabilité E3 peut être qualifiée d'« **employabilité de politique de main-d'œuvre** ». Elle entend mesurer la distance entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs de la production et de l'acceptabilité sur le marché du travail. Ici encore, on peut intervenir en sélectionnant les items sur lesquels l'action est possible (par exemple des programmes de formation ou simplement des leçons de conduite automobile, voire des conseils d'habillement).

E2 et E3, surtout développées aux États-Unis, ont toutefois la limite de s'intéresser de manière strictement individuelle aux personnes que l'on souhaite rapprocher de l'emploi, et donc ici encore de prendre implicitement comme donnés l'état du marché du travail et les éventuels préjugés des employeurs.

Une troisième variante a été développée plus spécialement en France durant les années 1960 et prend le problème très différemment, en partant des dimensions collectives. Il s'agit de E4, « **employabilité-flux** ». Dans cette version, on se centre sur la vitesse avec laquelle un groupe de chômeurs retrouve un emploi. Celle-ci peut être appréciée par la proportion, au sein d'un groupe donné de personnes sans emploi – par exemple les chômeurs âgés de plus de 50 ans – de celles et ceux qui sont au chômage depuis plus d'un an. Cette statistique d'inemployabilité (plus que d'employabilité) a l'intérêt de tout de suite relier la situation des chômeurs à celle du marché du travail (conjuncture plus ou moins bonne, sélectivité plus ou moins forte). Elle peut ensuite se décliner en désavantages relatifs de tel ou tel sous-groupe de chômeurs ou même de chômeurs individuels (une employabilité différentielle).

Les versions E2 et E3 d'un côté, et E4 de l'autre, ont été développées séparément, E4 étant toutefois apparue en réaction contre les pratiques et représentations associées à E3.

Les années 1970 ont vu l'entrée en crise, aux États-Unis, de E2 et E3, principalement parce que les scores obtenus dans les différents tests individuels d'employabilité se sont révélés prédire assez mal le succès d'un individu sur le marché du travail. Symétriquement et un peu plus tard, durant les années 1980, c'est l'employabilité-flux E4 qui est entrée en crise, en France notamment, lorsqu'un chômage massif et durable s'est installé en Europe. En effet, il a semblé de plus en plus démobilisateur d'enregistrer durablement une dégradation de l'employabilité des chômeurs et de n'en apprécier qu'une dimension collective dépendant principalement du ralentissement de la croissance : comment dès lors agir pour aider

ces personnes si les voies d'une relance rapide de l'activité sont fermées ? C'est sans doute pourquoi les statisticiens qui en France utilisaient cette définition ont fini par l'abandonner. Ils ont en fait renommé leur indicateur « difficultés de reclassement » au milieu des années 1980.

Une série plus récente de définitions

Plus récemment, une troisième vague, durant les années 1980 et 1990, plus internationalisée, avec des contributions canadiennes notamment, a apporté trois nouvelles versions de l'employabilité.

Tout d'abord, une série de travaux américains a proposé dès la fin des années 1970 une définition statistique plus neutre et plus complète de l'employabilité : E5, que l'on peut qualifier « **employabilité – performance sur le marché du travail** ». Il s'agit, compte tenu d'informations statistiques disponibles sur les trajectoires d'emploi, d'établir pour un groupe ou un individu trois probabilités spécifiées pour un intervalle de temps : la probabilité d'obtenir un ou plusieurs emploi(s), la durée probable de ces emplois en heures de travail, et le salaire horaire probable. Si l'on multiplie entre elles ces trois probabilités, on obtient un indicateur synthétique de l'aptitude d'une personne ou d'un groupe à extraire un revenu du marché du travail. Cette mesure a l'intérêt de ne pas focaliser l'attention sur la seule probabilité de trouver du travail, et d'introduire aussi des indications minimales sur la « qualité » de l'emploi (durée et salaire). Elle ne postule *a priori* aucune liaison entre des aptitudes individuelles, des situations collectives ou des actions de politique économique ou sociale, et le résultat sur le marché du travail. En ce sens, elle est neutre et ne peut orienter l'action : elle ne peut servir qu'à l'évaluation rétrospective de tel ou tel programme d'intervention.

Il n'en va pas de même pour deux versions plus récentes développées principalement au début des années 1990, que l'on peut dénommer : E6 « **employabilité-initiative** » et E7 « **employabilité interactive** ».

La version E6 insiste sur la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social. E6 peut donc se définir par la négociabilité de compétences individuelles cumulées, et se mesurer par l'ampleur du capital humain accumulé ou susceptible de l'être (connaissances et aptitudes productives mais aussi capacités d'apprentissage) et la taille comme la qualité du réseau de collaborations et d'appuis qu'une personne est susceptible de mobiliser autour d'elle (capital social). L'intérêt de cette version est sa dimension dynamique ; elle a pour paradoxe de privilégier des caractéristiques individuelles qui sont proches d'un modèle entrepreneurial, la personne la plus employable étant celle qui peut extraire des revenus de ses connaissances et ses réseaux, soit en définitive celle qui crée des emplois, pour elle-même et pour les autres... On semble loin, dans ce modèle à forte orientation optimiste et individualiste, des problèmes de nombreuses personnes à la recherche d'un emploi. Les conséquences en termes de politiques à mener sont alors la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et la flexibilisation de celui-ci.

La dernière version E7 introduit explicitement les dimensions interactives. En partant d'une définition canadienne de 1994 (voir tableau 1 ci-après), elle définit l'employabilité comme la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail. La mesurer consiste alors à établir un ensemble de profils statistiques qui vont lier des caractéristiques et trajectoires individuelles à des contextes et des tendances du marché du travail. Les principales conséquences opérationnelles sont l'« activation » des politiques de l'emploi avec la promotion d'approches multidimensionnelles et négociées.

On peut récapituler les éléments présentés ci-dessus dans le tableau 1, qui fournit en outre les noms de quelques auteurs importants et les dates de leurs contributions (pour plus de détails voir Gazier, 2012).

E1. Employabilité dichotomique D. Disponibilité de travailleurs valides P. Familles de chômeurs R. BARNETT, 1904 ; GILL, 1934	3 critères d'employabilité : – âge (entre 15 et 64 ans) ; – pas d'incapacités physiques ou mentales ; – pas de contraintes familiales telles que des enfants en bas âge.	Distinction statistique et administrative pour le traitement d'urgence des chômeurs et de leur famille. Les inemployables reçoivent de l'assistance en argent et en nature ; les employables sont affectés à des travaux publics.
E2. Employabilité socio-médicale D. Écart entre les aptitudes d'une personne et les exigences d'un emploi de réhabilitation, ou un emploi régulier P. Personnes handicapées R. KOLSTOE et SHAFTER, 1961	Tests et indicateurs individuels : – bilans fonctionnels ; – échelles partielles d'aptitude professionnelle.	But de réhabilitation individuelle : – évaluer et surmonter les barrières à l'emploi régulier ; – établir des priorités et des calendriers.
E3. Employabilité – « politique de main-d'œuvre » D. Écart à l'emploi régulier P. Personnes et groupes désavantagés R. ESTES, 1974 ; MANGUM, 1983	Échelles intégrées d'employabilité pour diagnostics individuels : combinant des items médicaux avec des items de qualification (formation, expérience de travail) et d'acceptabilité sociale (apparence, passé judiciaire...).	Aider les personnes et groupes désavantagés à obtenir et conserver un emploi. Des « plans de développement de l'employabilité » prévoient des actions de formation (incluant les aptitudes à « chasser » un emploi) et des actions de placement (incluant des subventions à l'emploi).
E4. Employabilité – flux D. Vitesse de sortie du chômage P. Les groupes de chômeurs R. LEDRUT, 1966 ; SALAIS, 1974	Flux de sortie du chômage pour des groupes spécifiés par âge et/ou qualification. Inverse de l'ancienneté moyenne dans le chômage pour un groupe donné. Il existe aussi une employabilité différentielle qui spécifie les difficultés particulières d'un sous-groupe, liées à des caractéristiques personnelles.	L'employabilité dépend de la demande agrégée, selon une perspective de répercussions par étages (<i>trickling down</i>). Une récession détériore l'employabilité, une expansion l'améliore. Les désavantages d'un groupe particulier doivent être traités par la croissance, complétée par des politiques sociales, formatrices et antidiscriminatoires.
E5. Employabilité – performance sur le marché du travail D. Performance anticipée sur le marché du travail ; capacité à extraire des gains du travail P. Individus et groupes R. MALLAR <i>et al.</i>, 1982	Résultat de la participation au marché du travail (<i>labor market outcome</i>) pour une période et pour un individu ou un groupe donnés, probabilité d'être employé, multipliée par la durée probable de l'emploi (en heures) et multipliée par le gain horaire probable.	Sans orientation causale ou politique, cette approche sert à évaluer et comparer les effets de programmes de politiques de l'emploi ou de formation.
E6. Employabilité – initiative D. Négociabilité sur le marché du travail d'un ensemble cumulatif de qualifications individuelles P. Individus	Addition du capital humain et du capital social. Le capital humain est l'ensemble des aptitudes productives d'un individu. Le capital social, toujours pour un individu, est un ensemble de liens sociaux constitués en réseaux ; les meilleurs réseaux sont étendus, diversifiés et contrôlés	Perspective globale : développer les initiatives individuelles sur le marché du travail et construire des « carrières sans frontières ». Trois contenus opérationnels : – développer la « formation tout au long de la vie » ;

R. KANTER, 1989 ; ARTHUR et ROUSSEAU, 1996	par l'individu.	– améliorer l'information sur le marché du travail ; – flexibiliser le marché du travail.
E7. Employabilité interactive D. Capacité relative d'un individu à obtenir un emploi normal compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail P. Individus et groupes R. MERLE, 1987 ; Canadian Labor Force Development Board, 1994	Modèles statistiques explicites associant une liste de traits et de trajectoires individuels, à des contextes du marché du travail et associant de manière probabiliste l'ensemble à une performance observée ou prédite sur le marché du travail (voir E5).	Réorientation des politiques de l'emploi en faveur de l'activation et de programmes préventifs ; approches multidimensionnelles et négociées associant les partenaires sociaux, et organisant en parallèle le développement des entreprises et l'adaptation de leurs travailleurs.

Les références complètes sont données dans la bibliographie à la fin du texte.

Tableau 1. – Les employabilités : trois générations, sept versions principales.

Le sens de l'évolution retracée ci-dessus est aisé à décrypter. Les premières versions de l'employabilité, si l'on écarte E1 qui reste dichotomique, ont pour caractéristique d'être en quelque sorte écartelées entre un parti pris activiste centré sur l'individu (E2 et E3) et une orientation fondamentalement collective (E4). On peut aussi considérer que ces trois employabilités n'ont guère de composante dynamique. Même si des itinéraires de réhabilitation peuvent être élaborés à partir de E2 et E3, ces définitions partent d'un certain nombre d'exigences et de performances à améliorer et dressent une liste de priorités à atteindre en prenant l'état du marché du travail comme une donnée exogène. Symétriquement E4 ne s'interroge pas sur les initiatives individuelles, et met en évidence les dépendances macroéconomiques au point d'exonérer les individus de toute responsabilité adaptative au-delà d'actions dûment répertoriées et préalablement admises. Caricaturons : ces trois versions ont une dimension instantanée et en définitive statique.

Écartons ici E5 dont on a vu qu'elle ne comportait aucune orientation causale ou politique, pour nous focaliser sur E6 et E7. Ces deux dernières versions cherchent précisément à articuler ce qui restait unilatéral dans les versions précédentes : on peut considérer qu'elles sont d'emblée interactives, et font passer au premier plan l'exigence d'adaptation située. Et elles introduisent une dimension dynamique en mobilisant aussi bien l'idée de capital humain que celle de capital social, qu'elles soient situées dans un cadre de marché flexible (E6) ou dans un cadre institutionnel plus complexe (E7).

Il est ainsi possible de positionner cinq des sept employabilités dans un tableau simple (voir tableau 2 ci-dessous) opposant deux générations, celle des années 1960 et celle des années 1990. E6 se place plutôt du côté individualiste des interactions dans la mesure où elle s'articule à un primat des ajustements flexibles de marché, cependant que E7 se rapproche de dimensions plus collectives, mettant en jeu des ajustements institutionnels plus variés.

Dimension	Individuelle	Interactive	Collective
Temporalité			
Instantanée ; années 1960	E2. Employabilité socio-médicale E3. Employabilité – « politique de main-d'œuvre »		E4. Employabilité – flux

Dynamique ; années 1990		E6. Employabilité – initiative E7. Employabilité interactive	
----------------------------	--	--	--

Tableau 2. – Deux générations d’employabilité.

Diffractions et recompositions actuelles

Nous pouvons centrer notre réflexion sur E7, l’employabilité interactive, qui a peu à peu concentré l’essentiel des pratiques et des débats.

Lors de ses premières formulations, E7 a été associée directement, dans une version restreinte, aux pratiques américaines de profilage. Le sens stratégique des « lignes directrices pour l’emploi » proposées par l’Union européenne en 1997 dans le cadre de la Stratégie européenne pour l’emploi (SEE) et de leur chapitre « employabilité », peut lui aussi se comprendre en se référant à E7, mais dans une logique plus vaste et négociée. Cette politique européenne prévoyait en effet, outre le « pilier » employabilité, diverses dispositions négociées, impliquant les entreprises aussi bien que les pouvoirs publics.

Diffractions

Au moins cinq contenus différents de E7 ont été développés, et constituent autant de facettes qu’il reste encore aujourd’hui à hiérarchiser et intégrer.

L’étalonnage contextuel : le profilage à l’américaine

Les pratiques de « profilage » à l’américaine (Georges, 2007) consistent à construire et étalonner un modèle statistique qui observe sur des périodes passées récentes les vitesses de sortie vers l’emploi de différentes catégories de chômeurs et les associe à leurs caractéristiques (âge, spécialité professionnelle, qualification, localisation). On cherche alors à prédire le profil d’un chômeur à un instant donné en faisant tourner le modèle avec les caractéristiques de cette personne. Il faut réévaluer les coefficients du modèle très fréquemment, par exemple tous les trois ou six mois. Les chômeurs statistiquement les plus employables reçoivent une aide standard et minimale, ceux qui sont plus éloignés de l’emploi font l’objet de ciblage et de mesures renforcées. Les gains moyens issus de l’utilisation d’un tel modèle ont été estimés, à la fin des années 1990, à une baisse d’une semaine de la durée du chômage, gain qui n’est pas négligeable dans le contexte nord-américain de l’époque où la durée moyenne du chômage excède rarement quelques mois. Il s’agit ainsi d’une rationalisation de la prise en charge des chômeurs. L’interaction avec les dimensions collectives est ici minimale, passant exclusivement par la prise en compte dans le modèle de divers contextes « locaux » de marché du travail.

L’interaction ponctuelle : le profilage version néerlandaise

Le profilage des chômeurs s’est ensuite diffusé et a été diversement mis en œuvre selon les pays. Le risque d’une telle démarche est, sous couvert d’objectivité, de déboucher sur une naturalisation de l’employabilité individuelle, même contextualisée. Certains l’ont purement et simplement refusée, c’est le cas du service public de l’emploi au Royaume-Uni, au motif que la mesure figeait ce qui devait en fait évoluer, notamment l’orientation professionnelle et les prétentions des chômeurs. D’autres pays, les plus nombreux, se sont bornés à segmenter la population des chômeurs en quelques groupes distingués selon leur distance à l’emploi et en ont fait un outil de diagnostic parmi d’autres, c’est notamment le cas de la

France. D'autres enfin l'ont intégré dans une démarche qui prend en compte de manière originale les appréciations et les projets du chômeur, c'est le cas des Pays-Bas (Georges, 2007, *op. cit.*). La personne au chômage est informée de la catégorie statistique et opérationnelle dans laquelle les calculs du profilage conduisent à l'intégrer. Elle peut alors accepter ou au contraire contester ce classement, et après débat avec les agents du service de l'emploi, le classement peut être confirmé ou au contraire modifié, par exemple en prenant en compte un projet personnel ou une réorientation. On constate alors un usage d'interaction ponctuelle, remettant pour un temps la personne concernée au cœur du processus.

Les interactions de groupe en dynamique

Celles-ci ont été mises en évidence dans le cas de la formation des chômeurs, dont on a constaté qu'elle pouvait, selon son contenu et ses modalités, et selon l'horizon d'observation retenu, favoriser ou au contraire dégrader la probabilité de retour à l'emploi pour un groupe donné (Lemoine, 2014, p. 73-77). Le résultat typiquement mis en avant par les évaluations les plus fréquentes, centrées sur le taux de retour à l'emploi 6 mois après l'achèvement de la mesure de formation, est que les formations générales sont susceptibles de dégrader l'employabilité des chômeurs, les apports des formations professionnelles étant plus positifs. Or, pas moins de quatre effets *psychologiques* peuvent affecter la motivation et le comportement des chômeurs. Si l'on compare les trajectoires de deux groupes de chômeurs considérés comme équivalents au départ (le groupe bénéficiant d'une formation et un groupe témoin), on observe d'un côté un accroissement de l'intensité de recherche de la part du groupe témoin, composé de chômeurs ayant appris qu'ils ne bénéficieraient pas de la formation ; cet accroissement augmente temporairement leur employabilité, ce premier effet diminue progressivement au cours du temps. De l'autre, la réaction immédiate est inverse : apprenant qu'ils vont bénéficier d'une formation, les membres du groupe bénéficiaire tendent à relâcher leur recherche. Ce premier effet de dégradation de l'employabilité est suivi de deux autres : durant leur formation, les bénéficiaires sont réticents à accepter un emploi qui viendrait interférer avec leur effort de formation ; et à l'issue de cette formation, leur retour sur le marché du travail peut les conduire à accroître leurs prétentions de manière excessive par rapport aux pratiques du marché du travail, au motif que leur qualification a augmenté. Ces quatre effets psychologiques peuvent ainsi cumuler leur impact pour dégrader l'employabilité des chômeurs formés. Il est temps d'introduire l'effet *objectif*, positif quant à lui, qui provient des compétences nouvellement acquises grâce à la formation. Le résultat, à court terme, sera la somme algébrique en quelque sorte des effets négatifs et de l'effet positif, expliquant ainsi cette situation parfois observée où la probabilité de retour à l'emploi à court terme est plus faible à l'issue de la formation qu'avant celle-ci ! L'évolution au cours du temps va le plus souvent dissoudre les effets négatifs, notamment par un gain progressif de réalisme en ce qui concerne les prétentions. Le groupe bénéficiaire va retrouver d'abord simplement son niveau initial d'employabilité, puis croiser le niveau légèrement supérieur acquis par le groupe témoin, pour enfin arriver à un niveau plus élevé, celui qui correspond aux compétences accrues.

Deux conséquences peuvent être tirées de cette représentation stylisée : d'une part, il pourrait être trompeur d'évaluer les effets d'un programme de formation (générale ou spécialisée) à un horizon court de trois ou six mois ; d'autre part il faut organiser les formations de manière à minimiser les trois effets subjectifs évoqués ci-dessus, par exemple en permettant aux personnes qui retrouvent un emploi durant la période de formation de continuer celle-ci, éventuellement sur des horaires aménagés, ou encore en mettant systématiquement les chômeurs en formation au contact de leurs pairs en emploi.

Les interactions ancrées dans le passé

Les restructurations mettent en évidence des « capacités de transition » très différentes selon les trajectoires antérieures des groupes de travailleurs concernés. Une schématisation simple a été proposée

par T. Korver et G. Schmid en 2012. Elle consiste à distinguer quatre configurations de travail : « marché interne » sur poste de travail taylorien, « marché interne » avec des travailleurs fonctionnellement flexibles, « marchés professionnels » de métiers, et « marchés professionnels » fonctionnellement flexibles. On passe ainsi, avec un niveau croissant de qualification et d'autonomie, d'une situation d'opérateurs taylorisés à celle de cadres, en passant par les employés et le personnel de service. Cette gradation des compétences n'a de conséquences sur l'employabilité qu'en tenant compte des perspectives d'emploi associées à chaque groupe : elles sont typiquement limitées voire en déclin pour les opérateurs taylorisés, et fortes pour les travailleurs hautement qualifiés et flexibles. Deux dimensions conjuguent alors leurs effets : les « capacités de transition » dépendent de la position antérieure et de l'expérience accumulée d'une part, et des opportunités qui se dessinent d'autre part.

Les interactions séquentielles de moyen terme

Elles apparaissent lorsque l'on oppose des effets à court terme d'un retour à l'emploi rapide, obtenus au détriment d'une démarche plus construite et exigeante : il est ainsi possible d'opposer une « employabilité – accès » à une « employabilité – performance économique et sociale », la première pouvant enfermer les travailleurs dans des emplois contraignants et faiblement qualifiants, la seconde ouvrant sur une trajectoire d'accumulation de compétences et de responsabilités. L'analyse de B. Zimmermann (2011, *op. cit.*) portant sur les trajectoires contrastées de personnes en emploi dans diverses configurations d'entreprises illustre ces deux possibilités.

Recompositions et désenclavement : employabilité et parcours professionnels

L'employabilité interactive est ainsi prise dans un faisceau de processus, les uns à l'initiative ou à la réaction des personnes, et les autres dépendant d'interactions collectives, qu'elles soient liées aux politiques de placement ou de formation, ou encore aux pratiques d'entreprises avec leurs répercussions sur la capacité des travailleurs à s'orienter et à agir. La plupart des contributions présentées dans notre première partie peuvent alors éclairer, lorsqu'elles ne rejettent pas le terme, telle ou telle facette de l'employabilité.

Deux perspectives sont actuellement explorées, qui approfondissent les dimensions collectives et pourraient déboucher à terme sur de nouvelles définitions opérationnelles. Elles ont pour caractéristique de se développer en appui sur d'autres concepts issus des théories de l'action, tels que les « capacités », l'« *empowerment* » ou les « fonctionnalités ».

La première, explicitée très clairement par des sociologues néerlandais (Prujt et Yerkes, 2014), privilégie l'entrée par l'« *empowerment* », capacité d'agir de manière autonome. Elle s'intéresse aux interactions stratégiques et négociées entre groupes d'acteurs et propose de définir l'employabilité comme « l'*empowerment* dans le champ des carrières ». Une telle définition est très adaptée aux pratiques actuelles de construction des carrières et de sécurisation des parcours professionnels, mettant l'accent sur les ressources dont disposent tels ou tels groupes ainsi que sur leurs perceptions. S'appuyant sur une échelle d'employabilité auto-perçue adaptée de Rothwell et Arnold (2007), l'étude empirique de Bourguignon *et al.* (2015) explore les liens entre celle-ci et l'intensité de l'engagement syndical des salariés, montrant que ces liens sont ambivalents : le sentiment d'être très employable pouvant à la fois favoriser le désengagement ou renforcer l'action collective. Ces travaux retrouvent alors l'analyse critique des politiques centrées sur l'employabilité individuelle, qui combinent de manière instable domination et liberté, thérapie, rhétorique et actions concrètes, mais en insistant sur les marges de manœuvre dont peuvent se saisir les chômeurs ou les salariés.

Une autre perspective cherche à saisir un ensemble d'interactions plus vastes incluant, le plus souvent

sur un territoire donné, des processus d'anticipation, de création ou de maintien d'activités en même temps que des processus d'acquisition, de développement ou au contraire d'atrophie des compétences (Bruggeman *et al.*, 2012). L'employabilité peut alors se définir comme *la capacité d'un groupe de travailleurs compétents et redéployables à attirer des capitaux et des activités pour obtenir des emplois de qualité*. Il s'agit d'identifier des cercles vertueux ou vicieux associant des compétences en réseau et des emplois. Il en résulte la focalisation sur des processus de destruction collective d'employabilité, tels qu'on peut les constater lors des restructurations cumulant pertes d'emplois, de revenu, de capacités cognitives et de réseaux sociaux. Il en résulte symétriquement l'attention mise sur trois fonctionnalités (définies comme disponibilités routinières de capacités collectives d'action) qu'il conviendrait de mettre en place conjointement pour équiper les marchés du travail locaux et les tissus productifs et sociaux dont ils dépendent : impliquer les acteurs pertinents dans la gestion du changement productif ; développer l'employabilité ; piloter l'offre locale d'emploi. Fonctionnalité parmi d'autres, dépendant de deux autres fonctionnalités qui lui donnent sens et appui, l'employabilité ainsi comprise consiste à développer l'employabilité des travailleurs dans leur emploi et à organiser pour tous des transitions équitables en cas de restructuration. Les accords de GPEC faisant une part explicite à l'employabilité préfigurent, de manière partielle et pour les travailleurs favorisés de grandes firmes, le type de démarche ici esquissé.

En somme, commencent à apparaître des travaux donnant corps à l'idée d'employabilité interactive, soit au niveau de l'entreprise et des interactions entre personnes (ce serait, pour faire image, E8, l'employabilité – *empowerment* négocié), soit à un niveau plus vaste, territorial et mettant en jeu des groupes entiers (ce serait alors E9, l'employabilité collective et territoriale). Un processus d'émergence créatrice est ici identifié, qui pourrait s'ancrer dans les travaux menés autour des politiques de sécurisation des parcours professionnels [14]. Mais nous n'en sommes pas (encore ?) à l'opérationnalisation pertinente de ces nouvelles définitions, tant en termes conceptuels et statistiques, qu'en orientations et priorités des pratiques et des politiques de l'emploi.

Conclusion

Entre éliminations, diffractions, désenclavements et recompositions, l'employabilité est un chantier fécond et ambigu plus qu'un épouvantail et un repoussoir. Elle intègre aujourd'hui une série de dynamiques interactives et débouche sur des dynamiques collectives. La lutte contre les processus de destruction et la promotion de la construction collective de l'employabilité sont désormais au cœur des analyses et des débats sur la sécurisation des parcours professionnels. Elles devraient s'affirmer comme une composante centrale des politiques publiques affrontant la croissance ralentie, promouvant le partage dynamique du travail et le passage à une économie socialement et écologiquement soutenable.

Références bibliographiques

Références du tableau 1

E1

BARNETT S. A., 1904, « The Unemployed and the Unemployable », *Economic Review*, juillet.

GILL C. (attributed to), 1934, « Who is unemployable ? », *The Social Service Review*, vol. VII, n° 3, septembre, p. 532.

E2

KOLSTOE O. P. et SHAFTER A. J., 1961, « Employability Predictions for Mentally Retarded Adults : A Methodological Note », *American Journal of Mental Deficiency*, vol. 66, septembre, p. 287-289.

E3

ESTES J., 1974, « Welfare Client Employability : A Model Assessment System », *Public Welfare*, Fall, p. 46-55.

MANGUM G., 1983, *The Process of Employability Development : Theory, Practice and Curricula*, Olympus.

E4

LEDROUT R., 1966, *Sociologie du chômage*, Paris, Presses universitaires de France.

SALAS R., 1974, « Chômage : fréquences d'entrée et durées moyennes selon l'enquête Emploi », *Annales de l'INSEE*, n° 16-17.

E5

MALLAR C., KERASCHKY S., THORNTON C. et LONG D., 1982, *Evaluation of the Economic Impact of the Job Corps Program, Third Follow-up*, Mathematica.

E6

ARTHUR M. B. et ROUSSEAU D. M. (dir.), 1996, *The Boundaryless Career*, Oxford, Oxford University Press.

KANTER R. M., 1989, *When Giants Learn to Dance : Mastering the Challenge of Strategy, Management and Career in the 90's*, Basic Books.

E7

Canadian Labor Force Development Board, 1994, *Putting the Pieces Together : Toward a Coherent Transition System for Canada's Labour Force*, CLFDB.

MERLE V., 1987, « Les politiques de lutte contre le chômage de longue durée », *Grand angle sur l'emploi*, n° 2.

GAZIER B. (dir.), 1999, *Employability : Concepts and Policies*, rapport 1998 de l'Employment Observatory, RESEARCH Network, European Commission, Institute for Applied Socio-Economics. (On trouvera une liste plus complète de références correspondant à chaque version opérationnalisée de l'employabilité, aux pages 62-67.)

Références du texte

BERAUD M., 2006, « L'employabilité est-elle devenue une nouvelle pathologie mentale ? », *Les nouveaux cahiers du GREE*, n° 3, septembre.

BONVIN J.-M. et FARVAQUE N., 2007, « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation emploi*, n° 98, avril-juin, p. 9-22.

BOURGUIGNON R., NOEL F., et SCHMIDT G., 2015, « Is Employability detrimental to Unions ? An empirical Assessment of the Relation between self-perceived Employability and Voice Behaviours », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 98, 4, p. 3-17.

BRUGGEMAN F., GAZIER B. et PAUCARD D., 2012, « Affronter les restructurations d'entreprise en Europe. Propositions pour une démarche unifiée », *Revue de l'IREs*, n° 72, p. 29-64.

DANSON M. et GILMORE K., 2009, « Evidence on employer Attitude and EQUAL Opportunities for the Disadvantaged in a flexible and open Economy », *Environment and Planning C : Government and Policy*, n° 27, p. 991-1007.

DIETRICH A., 2010, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou le RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, 2010/1, p. 30-38.

EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métailié.

EYMARD-DUVERNAY F. et REMILLON D., 2012, « Généalogies du chômage : les biographies professionnelles comme parcours d'épreuves », in F. EYMARD-DUVERNAY (dir.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès, p. 107-157.

GAZIER B., 1989, *Employabilité de crise et crise de l'employabilité*, rapport pour l'ANPE, séminaire d'économie du travail.

GAZIER B., 1990, « L'employabilité. Brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 575-584.

GAZIER B. (dir.), 1999, *Employability. Concepts and Policies*, rapport 1998 de l'Employment Observatory, RESEARCH Network, European Commission, Institute for Applied Socio-Economics.

GAZIER B., 2012, « L'employabilité », in J. ALLOUCHE et al. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 498-504.

GAZIER B., FOURNA A. et MENDES S., 1987, *L'employabilité : analyses et expériences*, rapport pour l'ANPE, séminaire d'économie du travail.

GAZIER B. et TUCHSZIRER C. (dir.), 2015, *Sécuriser les parcours professionnels. Initiatives et responsabilités*, Alphen-sur-le-Rhin, Wolters Kluwer.

GEORGES N., 2007, « Le profilage des demandeurs d'emploi : modèle américain versus modèle néerlandais », *Travail et emploi*, n° 112, p. 7-20.

KEUNE M. et SERRANO A. (dir.), 2014, *Deconstructing Flexicurity and Developing Alternative Approaches*, Londres, Routledge.

KORVER T. et SCHMID G., 2012, « Enhancing Transition Capacities and Sustainable Transitions », in J. DE MUNCK, C. DIDRY, I. FERRERAS et A. JOBERT (dir.), *A New Path toward Democratic Deliberation : Social and Civil Dialogue in Europe*, Londres/Bruxelles, Peter Lang, p. 26-57.

LEMOINE M. (dir.), 2014, *Entrer et rester dans l'emploi. Un levier de compétitivité, un enjeu citoyen*, Paris, Terra Nova.

LEOPOLD J., HARRIS L. et WATSON T., 2005, *The Strategic Managing of Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.

LINDSAY C., 2007, « The United Kingdom "work first" welfare State and activation Regimes in Europe », in A. SERRANO et L. MAGNUSSON (dir.), *Reshaping Welfare States and Activation Regimes in Europe*, Bruxelles, Peter Lang, p. 35-70.

NIXON R. A., 1940, *The Problem of Employability*, Phd Thesis, Harvard.

ORIANNE J.-F. et CONTER B., 2007, « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 38, n° 2, p. 175-190.

PRUIJT H. et YERKES M. A., 2014, « Empowerment as contested Terrain. Employability of the Dutch Workforce », *European Societies*, vol. 16, n° 1, p. 48-67.

ROGOWSKI R., SALAIS R. et WHITESIDE N. (dir.), 2011, *Transforming European Employment Policy. Labour Market Transitions and the Promotion of Capability*, UK, Edward Elgar.

ROTHWELL A. et ARNOLD J., 2007, « Self-perceived Employability : Development and Validation of a Scale », *Personnel Review*, vol. 36, n° 1, p. 23-41.

ZIMMERMANN B., 2011, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

ZIMMERMANN B., 2014, « From Flexicurity to Capabilities. In Search of Professional Development », in M. KEUNE et A. SERRANO (dir.), *Deconstructing Flexicurity and Developing Alternative Approaches*, Londres, Routledge, p. 135-151.

6. On en trouvera des illustrations dans les contributions de F. Maillard (p. 47-61) et de L.-M. Barnier, J.-M. Canu et F. Vergne (p. 93-107) dans la 1^{re} partie ainsi que dans les contributions de C. Gérome (p. 127-138), de P.-H. Morand et P. Gianfaldoni (p. 139-152) et de L. Lavitry (p. 153-168) dans la 2^e partie.

7. La contribution de B. Scalvinoni (p. 231-242) de la 3^e partie montre comment cela alimente les débats au sein du mouvement syndical.

8. Il peut par exemple en aller ainsi pour les acteurs de la formation professionnelle (voir F. Maillard, p. 47-61 ; L.-M. Barnier, J.-M. Canu et F. Vergne, p. 93-107 ; J. Gräbener, p. 109-120) ou ceux de l'insertion par l'activité économique (voir C. Gérome, p. 127-138 ; P.-H. Morand et P. Gianfaldoni, p. 139-152).

9. Cette approche critique sera notamment développée dans les contributions de S. Bouquin (p. 189-199) et de D. Glaymann (p. 215-229) de la 3^e partie.

10. Voir S. Bouquin, p. 189-199 et D. Glaymann, p. 215-229.

11. Voir notamment C. Aubert-Tarby, p. 169-180.

12. Voir notamment L. Lavitry, p. 153-168.

13. Les États membres doivent s'assurer que tout jeune au chômage depuis plus de six mois se verra offrir un nouveau départ sous la forme d'une formation, d'un recyclage, d'un stage en entreprise, d'un emploi ou de toute autre mesure améliorant son employabilité. Les adultes au chômage depuis plus d'un an doivent bénéficier des mêmes mesures. Les États membres doivent accroître significativement le nombre de personnes bénéficiant de mesures actives, au minimum 20 % des chômeurs doivent bénéficier de formations ou de mesures similaires. Les autres piliers sont : développer l'entrepreneuriat, encourager l'adaptabilité des entreprises et de leurs salariés, et renforcer les politiques en faveur de l'égalité des chances.

14. Pour une première articulation en ce sens, voir le chapitre 4 de GAZIER et TUCHSZIRER, 2015.

Première partie

EMPLOYABILITÉ ET FORMATION

Introduction

Catherine BÉDUWÉ

La France est confrontée à une montée du chômage structurel depuis bientôt 40 ans et, parallèlement à des changements profonds du travail, des organisations et du marché du travail. Ces évolutions font planer des incertitudes à la fois sur les trajectoires professionnelles des individus et sur la production de savoirs et compétences nécessaires aux besoins d'une économie mouvante. Dans ce contexte, développer la formation des individus, initiale et continue, générale et professionnelle, fait consensus. Former pour protéger les jeunes et les salariés du risque de chômage, assurer la sécurité des parcours professionnels, lutter contre l'obsolescence des qualifications et développer voire anticiper les savoirs nécessaires à l'évolution du travail et des organisations. Ces objectifs se traduisent par la notion d'employabilité qu'il s'agirait de renforcer. Mais s'il y a généralement consensus entre les acteurs sur les relations positives qu'entretiennent formation et employabilité, il existe des divergences sur le rôle de chacun dans leur mise en œuvre, les objectifs à atteindre et la manière de les atteindre.

Dans le domaine de la formation, initiale et continue, l'usage du terme employabilité recouvre une forte dimension opérationnelle qui parle aux acteurs de terrain, ce qui contribue à son développement. Mais les relations entre formation et employabilité sont l'objet de débats théoriques et politiques sensibles qui font de cette opérationnalité une question problématique. Ainsi le développement de l'employabilité se trouve au cœur de la « flexsécurité » qui veut échanger flexibilité du travail contre sécurité professionnelle (Lavialle, 2007) ou encore au centre des négociations sur les modes de gestion et de régulation du rapport salarial puisqu'il doit bénéficier aux salariés tout en assurant la rentabilité de l'entreprise (Dayan, 2013). Polysémique, certes, mais porté par les évolutions libérales des relations formations emplois, le terme s'invite dans les argumentaires polémiques. Ainsi Barnier, Canu et Vergne, dans leur contribution à cet ouvrage, défendent, à travers leur triple regard de syndicaliste, de professionnel et de chercheur, l'idée que l'employabilité constitue une « norme centrale du néolibéralisme » et « un outil de contrôle social », parce qu'elle « vise à assurer le contrôle social non seulement par des procédures institutionnelles mais par le contrôle de l'individu sur lui-même ». Pour ces auteurs, l'aspect émancipateur de la formation, auquel la notion d'employabilité qui suppose une liberté dans le choix de sa formation pourrait faire écho, disparaît totalement, au profit d'une conception court-termiste, normative et totalement liée aux besoins économiques.

Un historique de la notion et de son opérationnalité (voir le préambule du présent ouvrage présenté par Bernard Gazier) montre cependant que s'opposent (au moins) deux définitions de l'employabilité. À celle d'Employabilité-initiative qui renvoie à « une vision anglo-saxonne du marché du travail qui insiste sur l'initiative et la responsabilité individuelle et cherche seulement à mieux équiper les travailleurs face aux aléas du marché du travail » s'oppose celle d'Employabilité-interactive qui « pourrait renvoyer notamment aux pratiques européennes qui insistent sur le côté négocié, impliquant les entreprises aussi bien que les pouvoirs publics » (Gazier, 2006). La France s'inscrit plutôt dans un usage du deuxième type qui tend à relativiser la responsabilité de l'individu dans sa capacité à obtenir et garder un emploi. Dans cette acception, les caractéristiques individuelles, capital humain (connaissances, aptitudes) et capital social (réseaux), sont considérées comme liées – et donc en partie dépendantes – au contexte économique et au fonctionnement du marché du travail. Le cadre institutionnel pour travailler l'employabilité est donc diversifié mais complexe.

Cette complexité est la source de contradictions entre acteurs, comme la contribution de Gräbener le montre bien, à travers l'analyse des pratiques des organismes paritaires gérant les cotisations de la

formation professionnelle en France et en Italie, soulignant que le consensus des acteurs sur l'objectif d'employabilité masque des différences de stratégies, chacun tentant de gérer des intérêts spécifiques. Ces organismes sont ainsi soumis à des pressions concurrentes, voire contradictoires entre ce qu'ils interprètent comme étant des demandes générales du marché du travail (l'employabilité), et les demandes spécifiques des employeurs leur versant des cotisations (la contributivité).

Analyser les liens entre employabilité et formation renvoie systématiquement à l'émergence du « modèle de la compétence » venu se substituer pour les uns, s'opposer pour les autres à celui de la « qualification ». L'avènement de la compétence comme catégorie de la pratique (Monchatre, 2010) ou comme principe de gestion managérial (Oiry, 2005) souligne les transformations des régimes de mobilisation salariale (pour les sociologues) et des outils de gestion des rémunérations (sciences de gestion) survenus depuis 40 ans. Alors que la qualification était « traditionnellement conçue comme le fruit de l'apprentissage long » correspondant à un « programme institutionnel de métier ou de profession et reconnue au prisme de l'expérience et de l'ancienneté », elle tend aujourd'hui, à travers l'usage de la compétence, « à être appréhendée en termes de potentiel à développer » ou encore « définie en termes instantanés de mobilisation adéquate de ressources en situation » et sa reconnaissance se voit « conditionnée par des résultats » (Monchatre, 2010). La compétence dépasse ainsi les « savoirs et savoir-faire » pour englober tout ce qui relève du « savoir être », que ce soit les aptitudes au changement et les capacités d'adaptation, ou les qualités individuelles beaucoup plus subjectives telles que la motivation, le comportement, l'engagement... Cet aspect comportemental de la compétence qui incite quand elle n'oblige pas le salarié ou l'étudiant à se conformer à ce qu'il pense être bon pour son employabilité est dénoncé dans chacune des contributions qui parlent ainsi de « modification comportementale, voire existentielle du sujet » pour Barnier *et al.*, de développer son « aptitude à "se raconter" » ou à se doter de « l'hexis corporel du banquier » chez les jeunes en apprentissage observés par Mignot-Gérard *et al.*, de « devenir entrepreneur de sa propre carrière » chez les docteurs étudiés par Frances.

Fondamentalement, ce changement de problématique a inversé la relation de stabilité entre emploi et employabilité. Auparavant, chaque individu moyennant l'acquisition d'une qualification, pouvait raisonnablement espérer accéder à un emploi de qualité et ce faisant à une expérience professionnelle qui, à elles deux, lui promettaient voire lui garantissaient une carrière relativement stable. Aujourd'hui, c'est son employabilité qui doit être durable s'il veut faire face à une trajectoire professionnelle qui s'annonce « flexible », c'est-à-dire vraisemblablement discontinue si ce n'est précaire. Le risque qui pèse sur l'individu n'est plus seulement celui d'une perte d'emploi, mais celui d'une perte d'employabilité. La maintenir nécessite une actualisation permanente de ses compétences, en prise avec la demande économique. Comment est-ce possible et surtout comment est-ce possible pour tous ? « L'apprenant permanent annonce la fin de l'emploi durable, auquel doit se substituer le travailleur durable » (Maillard).

L'accent est donc mis sur la responsabilité de l'individu dans le maintien d'une employabilité permanente, condition nécessaire (mais évidemment insuffisante) pour obtenir et conserver un emploi (qui doit être de qualité). Ceux qui ne s'en préoccupent pas, ou pas suffisamment, encourent le risque de voir leur employabilité baisser. L'employabilité, comme la compétence, est donc évolutive, fortement contextualisée, cognitive et comportementale. De ce fait, son évaluation, soumise à l'appréciation interne à l'entreprise et donc au jugement sur les résultats, est pour le moins complexe (Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germès, 2015). Ces difficultés d'évaluation n'empêchent pourtant pas que se développe l'idée que l'employabilité est mesurable, du moins en probabilité, et que l'on peut ainsi « profiler » les individus en fonction de leur distance à l'emploi. Apparaît alors une catégorie d'individus déclarés « inemployables », consubstantielle de celle des non diplômés dont on ne sort pas facilement. La contribution de Maillard montre que la validation des compétences, quand elle s'associe à la certification, aggrave la stigmatisation

de ceux qui ne possèdent pas ou peu de diplômes en considérant comme des signaux faibles l'expérience et l'ancienneté acquises par le travail. Fabienne Maillard pointe également le fait que l'injonction à développer son employabilité s'accompagne de plus en plus souvent d'une exigence à en fournir la preuve, à travers une certification ou un diplôme. C'est à cette condition que les pouvoirs publics pourraient garantir certaines protections sur le marché du travail. Outre que l'efficacité économique de cette politique de diplômation n'est pas prouvée, l'auteur montre qu'elle crée des illusions, notamment auprès des jeunes, et relève d'une gestion comptable et instrumentale de l'éducation. Barnier *et al.* ont également observé dans l'industrie automobile que l'injonction à l'employabilité crée des attentes considérables mais inassouvies faute d'évolution professionnelle quand elle ne génère pas des doutes sur son utilité ou de la méfiance sur l'usage qui pourrait en être fait. En effet, et comme le soulignent ces deux contributions, l'accès inégalitaire à la formation professionnelle se répercute sur le développement de l'employabilité : elle profite peu à ceux qui sont les plus démunis en compétences valorisables sur le marché et les plus fragilisés en cas de perte d'emploi (exit les moins employables) ; elle est rarement suivie d'effets en termes de salaire, de promotions ou de mobilités (exit l'incitation) ; et enfin, bien que de plus en plus répandue, elle représente des durées de formation de plus en plus courtes et n'est que rarement diplômante (exit la reconnaissance à long terme).

L'enseignement supérieur n'a pas échappé à la problématique de l'employabilité à travers celle de la professionnalisation des formations et la mission insertion imposée aux universités (Gayraud, Simon-Zarca et Soldano, 2011). Les contributions de Frances à propos des docteurs et de Mignot-Gérard *et al.* sur les étudiants de master en alternance dans les IAE montrent comment l'université cherche, au nom de l'employabilité, à diversifier les compétences de ses étudiants en lien avec le monde de l'entreprise. Pourtant, au moment de candidater sur l'emploi visé, emploi académique pour les uns, emploi dans la prolongation de leur apprentissage pour les autres, c'est leur capacité à montrer la cohérence entre cet emploi et leur parcours qui sera valorisée. Quitte à passer sous silence certaines des compétences acquises au nom de l'employabilité.

L'employabilité concentre en un seul terme la complexité des relations formation/emploi. Il n'est pas étonnant que son usage cache quelques pièges ou contradictions au regard de l'apparente simplicité opérationnelle du terme. C'est ce que montrent les cinq analyses rassemblées dans cette partie de l'ouvrage.

Références bibliographiques

- DAYAN J.-L., 2013, « Conclusion générale », in É. BÉTHOUX, J.-V. KOSTER, S. MONCATRE, F. REY, M. TALLARD et C. VINCENT (dir.), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès.
- GAZIER B., 2006, « L'employabilité », in J. ALLOUCHE (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 350-357.
- GAYRAUD L., SIMON-ZARCA G. et SOLDANO C., 2011, « Université : les défis de la professionnalisation », *NEF*, Marseille, Céreq, n° 46.
- LAVIALLE C., 2007, « Concilier flexibilité et sécurité : inscriptions théoriques et enjeux sociétaux », in J.-F. GIRET *et al.* (dir.), *Relief*, « Ruptures et irréversibilités dans les trajectoires : Comment sécuriser les parcours professionnels ? », Marseille, Céreq, n° 22.
- LOUFRANI-FEDIDA S., OIRY E. et SAINT-GERMÈS È., 2015, « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 97, 2015/3, p. 17-38.
- MONCHATRE S., 2010, « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Revue Interrogations*, n° 10.
- OIRY E., 2005, « Qualification et compétences : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n° 158, 2005/5, p. 13-34.

La certification professionnelle au service de l'employabilité des individus :

de l'opportunité à la contrainte

Fabienne MAILLARD

Dans les conclusions de la « stratégie Europe 2020 » du Conseil européen [15] figurent plusieurs préconisations en faveur de l'éducation et de la formation, l'objectif étant d'atteindre « une croissance intelligente, durable et inclusive ». Accusés d'être responsables du fort taux de chômage des actifs en Europe, l'insuffisante employabilité des personnes et le défaut de compétences adaptées aux évolutions du travail et des emplois doivent être résolus par la formation tout au long de la vie. Systématiquement incluse dans les politiques d'emploi, celle-ci apparaît cependant assortie d'un nouvel élément : la certification. Ainsi, « pour améliorer l'employabilité, il est également important d'opérer une transition vers des systèmes de certification fondés sur les résultats du processus éducatif et de valoriser davantage les compétences et aptitudes acquises dans des contextes d'apprentissage non formels et informels [16] ». Désormais formation et certification vont de pair, pour faire de chaque individu un travailleur mobile, investisseur en capital humain et responsable de son parcours professionnel [17]. Cette stratégie certificative est déjà très avancée en France et s'adresse à tous les publics, la notion de « formation professionnelle tout au long de la vie » incluant en même temps formations initiale et continue. Elle s'inscrit dans la poursuite de la « stratégie éducative », développée depuis la fin des années 1970 pour favoriser l'accès et le retour à l'emploi (Ebersold, 2001).

Officiellement, l'importance accordée à l'individu dans les politiques publiques intervient comme une réponse aux « mutations de l'État providence » et à « la recherche de politiques publiques plus efficaces » (CAS, 2012). Elle marque le passage à une logique d'activation qui se veut tout en même temps pragmatique, responsabilisante et inclusive, sous l'égide de l'État – auquel s'ajoutent les partenaires sociaux dès qu'il est question de formation. Cette individualisation relève ainsi de l'action d'un État « patrimonial » (Gautié, 2003), qui dote ses citoyens de droits et d'instruments pour « permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle » (préambule de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003). En accordant de nouveaux droits aux individus et en les rendant plus autonomes, l'État stratège vise à les rendre entrepreneurs de leur carrière (Mauger, 2001), les problèmes d'insertion professionnelle étant au passage imputés aux actifs eux-mêmes.

Dorénavant, toute rupture dans la vie professionnelle doit représenter une opportunité pour évoluer ou se convertir (Guyonvarch, 2010). Même si les pouvoirs publics parlent plus aujourd'hui de sécurisation des parcours [18] que de flexisécurité professionnelle, comme c'était le cas jusqu'en 2009 (Chassard et Dayan, 2009), c'est bien de cette dernière dont il est question [19]. La promotion de « l'employabilité » et de l'apprenant permanent annonce en effet la fin de l'emploi durable, auquel doit se substituer le travailleur durable. Dès lors, les individus doivent non seulement assurer le renouvellement de leurs compétences mais également fournir la preuve de cette maintenance.

La France apparaît très en pointe dans ce programme, dans la mesure où elle s'est attelée dès le milieu des années 1980 à multiplier le nombre des diplômés puis des certifiés. Ce n'est pas seulement à l'éducation et à la formation qu'elle a consacré ses efforts mais également à la massification des détenteurs d'une certification, forcément « professionnelle », la possession d'un tel parchemin apparaissant comme le meilleur moyen de sécuriser les parcours des individus, de la sortie du système

éducatif à la fin de la vie active. Validée par les partenaires sociaux, une réforme après l'autre, cette politique est confortée par les chiffres du chômage, lequel pèse plus violemment sur les actifs sans diplôme, qu'ils soient jeunes débutants ou très expérimentés. Alors que l'efficacité de la formation continue reste incertaine, comme le montrent les travaux accumulés sur ce point (DGEFP, 2014), la certification a le mérite de faire la preuve des savoirs et des compétences acquis, que ce soit dans le cadre de la formation formelle, informelle ou non formelle. Et lorsqu'elle est labellisée par l'État, elle constitue non seulement une propriété individuelle valorisable sur le marché du travail, mais elle a également l'avantage d'être inaliénable, nationale et intemporelle (Caillaud, 2008). C'est pour ces raisons que les syndicats de salariés la plébiscitent.

Muni de droits qui lui sont expressément dédiés et ne cessent de s'étendre, de formations et de certifications censées entretenir et attester son employabilité, l'individu peut-il devenir l'acteur de son parcours professionnel, comme l'affirme le Code du travail et comme le réclament les instances européennes ? S'agit-il de l'émanciper et d'en faire une petite forteresse mobile ou de rationaliser davantage les critères d'élection des actifs « durables » ? Que peut produire cette politique certificative en termes d'exigences et de contraintes ?

Ce sont ces questions qui fondent cette contribution construite à partir de plusieurs travaux réalisés sur les diplômes et les certifications professionnelles (Maillard, 2008, 2012, 2013a et b), de l'analyse des textes institutionnels et d'une recherche en cours sur la politique européenne en matière de certification. La première partie revient sur le passage de l'incitation au diplôme à l'impératif certificatif, désormais adressé à l'ensemble des actifs. Face à cet impératif, objet de nouveaux droits et de politiques compensatrices, la catégorie des inemployables potentiels semble vouée à s'étendre, évolution dont traitera la seconde partie.

Le diplôme : d'un bien rare à une propriété imposée

Jusqu'aux années 1980, c'est sur l'élévation du niveau général d'éducation que se concentre la politique éducative, le diplôme étant alors loin d'avoir l'importance qui lui est aujourd'hui accordée. Le système éducatif forme les jeunes jusqu'à 16 ans au moins, sans se préoccuper centralement qu'ils le quittent munis ou non d'un titre. Quant à la formation continue, devenue une affaire d'État et institutionnalisée par la loi fondatrice du 16 juillet 1971, elle relève d'une obligation nationale mais peut se passer de résultats. Un marché de la formation est créé, qui va se développer de manière intensive, le développement du chômage générant une partition des organismes et des actions entreprises : au secteur public les demandeurs d'emploi, l'insertion et les conversions, au secteur privé les actions courtes et rentables (Santelmann, 2001). Même si des diplômes et des titres professionnels peuvent être délivrés aux adultes en formation, la question de leur certification se pose peu.

Le caractère longtemps dispensable du diplôme

Malgré l'attachement porté en France au diplôme, qui distingue volontiers ce pays des autres pays développés et attire bien des commentaires relatifs au « fétichisme du diplôme », ce dernier concerne une population très restreinte jusqu'aux années 1980. Pendant les « Trente Glorieuses », le gouvernement s'attache principalement à développer l'accès au collège puis au lycée, au nom de la démocratisation de l'enseignement et des besoins du système productif. Intégrée dans un mouvement qui concerne l'ensemble des pays développés, cette politique augmente le niveau d'éducation de la population, en référence au triptyque que constitue alors l'association entre progrès éducatif, progrès économique et progrès social. Une société moderne et démocratique doit être une société « éduquée ».

Le diplôme reste cependant un bien rare et n'a pas le caractère de norme de sortie du système éducatif qui lui est désormais dévolu. La proportion de personnes en emploi possédant un diplôme de niveau égal ou supérieur au baccalauréat est de 8,5 % en 1962, tandis que celle des non diplômés ou titulaires du certificat d'études primaires atteint 78 % (Marchand, 2010). Les « Trente Glorieuses » n'en constituent pas moins une période marquée par une forte croissance économique et un taux d'emploi très élevé, même si l'existence du chômage et l'éviction relative des femmes sur le marché du travail empêchent certains de parler de plein-emploi. Les évolutions technologiques et organisationnelles sont nombreuses et les marchés internes des entreprises fonctionnent activement, autorisant promotions et carrières sans exigence de diplômes particuliers. Si la catégorie « cadres » profite de la hausse du niveau d'éducation et de l'essor considérable des effectifs d'étudiants entre 1960 et 1970 (passés de 309 000 à 850 000 ; MEN, 1999), elle est aussi alimentée par la mobilité, qui favorise la multiplication de cadres et ingénieurs « maison ».

D'abord vouée à répondre aux exigences d'une société plus moderne et plus juste, en rupture avec la société « d'ordres » antérieure à la Seconde Guerre mondiale (Braudel et Labrousse, 1993), en même temps qu'aux exigences d'une économie en mutation, l'augmentation du niveau de formation devient progressivement un instrument de lutte contre le chômage dès que sonne le ralentissement de la croissance économique. C'est alors au tour du diplôme de mobiliser l'attention, car les statistiques sur l'insertion des sortants du système éducatif et sur l'emploi montrent que le diplôme protège du chômage et de la précarité. Or, dès la fin des années 1970, le chômage juvénile se répand, comme les emplois précaires.

Des diplômés mieux protégés face aux aléas du marché du travail

Si les effets protecteurs de la formation étaient déjà connus, justifiant les efforts engagés par l'État à chaque période d'intensification du chômage jusqu'à la loi de 1971 (Brucy *et al.*, 2007), ceux du diplôme se révèlent dans les années 1970. Alors que pendant les « Trente Glorieuses » jeunes diplômés et non-diplômés trouvent rapidement du travail dès leur sortie du système éducatif, la fin de la croissance économique rapide change la tendance. Ce qui était « normal » devient plus rare, comme le fait de passer sans délai de l'école à l'emploi. La détention d'un diplôme commence à être considérée non plus comme un atout mais comme un impératif. Dès la fin des années 1970, les débutants sont parmi les premiers à éprouver le retournement de conjoncture.

Pour faire face à cette extension du chômage juvénile, Raymond Barre met en place en 1977 le premier Pacte national pour l'emploi des jeunes (18-25 ans), inaugurant une formule qui sera rapidement appelée « les stages parking » (Ebersold, 2001). Le raisonnement est simple : il faut aider à la fois les publics en difficulté sur le marché du travail en les insérant et en les formant, et les employeurs qui prennent le risque de les embaucher et de les former [20]. L'alternance formation/travail devient la règle, l'entreprise acquérant le statut d'institution formatrice. Relevant de l'emploi aidé, les formes particulières d'emploi vont non seulement se multiplier mais même devenir une composante de l'entrée dans la vie active pour une fraction croissante des jeunes [21]. Leurs effets sont pourtant contestés, ce type de contrat court participant plus d'une nouvelle norme d'emploi que de la mise en place d'outils au service des individus (Rose, 1998). La responsabilité du chômage est imputée à la fois à la récession économique et au système éducatif, accusé de ne pas fournir les travailleurs qui conviendraient au système d'emploi.

Au moment du recensement de 1982, le diplôme le plus souvent possédé par la population active est le CAP [22]. C'est par lui que s'est développé l'enseignement professionnel, qui a ainsi fortement contribué à la massification du second degré. C'est également un diplôme largement ouvert aux actifs. En raison des exigences qu'imposent les diplômes des ministères en termes de savoirs généraux, ils sont considérés *a priori* comme peu accessibles aux adultes, critique régulièrement alimentée qui suscitera plus tard

l'invention de nouveaux modes d'accès aux diplômes. Avant même la création de la procédure de validation des acquis professionnels (VAP) en 1992, le ministère de l'Éducation nationale deviendra néanmoins le premier certificateur d'adultes, loin devant le ministère du Travail (les titres professionnels leur sont réservés). À l'époque, si de nombreux organismes de formation privés délivrent des parchemins à finalité professionnelle, qu'ils peuvent faire reconnaître par l'État [23], leur marché est plutôt tourné vers les jeunes (Veneau et Maillard, 2008). La formation continue est peu diplômante, même lorsqu'elle a des objectifs de conversion. Par ailleurs, malgré l'unification du collège et la généralisation de l'accès au lycée instituées par la réforme Haby de 1975, seuls 30 % d'une classe d'âge atteignent le niveau du baccalauréat en 1980 (MEN, 2013). Cela n'empêche pas de voir s'épanouir la crainte d'une « inflation des diplômes », proclamée haut et fort aussi bien par les employeurs, les parlementaires que par les scientifiques (Passeron, 1982), bien qu'elle soit alors totalement injustifiée. C'est du reste parce que le marché du travail absorbe les jeunes diplômés que le gouvernement socialiste, arrivé au pouvoir en 1981, se tourne vers la hausse du niveau d'éducation et promeut l'augmentation du nombre des titulaires d'un diplôme. De nouvelles réformes sont alors engagées pour rendre l'éducation plus performante, rapprocher l'école des entreprises, mais aussi différer l'entrée des jeunes dans la vie active.

Des objectifs éducatifs traduits en taux de diplômés

Pour réduire le chômage des jeunes et poursuivre l'effort d'éducation, effort jugé nécessaire pour conforter la place de la France dans la compétition mondiale et favoriser l'innovation, un nouveau programme de réforme du système éducatif est lancé dès le début des années 1980. Il projette d'élever le niveau d'éducation, qui progresse de fait lentement et apparaît plutôt bas face à celui des deux premières puissances mondiales que sont alors les États-Unis et le Japon. Mais il tient également à augmenter le nombre des bacheliers et des étudiants et à faire de la détention d'un diplôme une norme de sortie du système éducatif. Pour arriver à ces fins, un nouveau diplôme professionnel est créé en 1985 : le baccalauréat professionnel. Un slogan, repris dans la loi de 1989, traduit cette ambition générale : « Conduire d'ici dix ans l'ensemble d'une classe d'âge au minimum au niveau du CAP ou du BEP et 80 % au niveau du baccalauréat » (loi n° 89-486 du 10 juillet 1989, article 3).

Cette politique envisage la fin des emplois d'exécution, la disparition de métiers, ainsi qu'une croissance ininterrompue des cadres et des professions intermédiaires, catégories qui ont de fait connu une forte poussée depuis les années 1950 (Seys, 1996). La tertiarisation de l'économie, la désindustrialisation et le développement des technologies de l'information et de la communication confortent cette conception évolutionniste de l'économie et de l'emploi, largement partagée et pourtant rapidement démentie. Les recensements de 1990 et de 1999 et les enquêtes-emploi qui suivront montrent en effet que les emplois ouvriers n'ont pas disparu mais se sont recomposés, que les employés ont vu leur nombre augmenter en même temps que le temps partiel imposé et les bas salaires, et que les catégories professionnelles supérieures ont évolué bien plus lentement que prévu. À ces résultats s'ajoutent une recrudescence de l'emploi non-qualifié et une baisse des salaires à l'embauche pour les débutants. Quoi qu'il en soit, le niveau d'éducation augmente d'une manière considérable, et avec lui le nombre des sortants diplômés du système éducatif.

Audacieuse et imaginative sur certains aspects, cette politique sacralise le chiffre et impose des raisonnements comptables. Menée avec beaucoup d'opiniâtreté et sans réels débats, à coups de mesures autoritaires et parfois improbables [24], elle produit une nouvelle explosion scolaire, qui touche cette fois le nombre des bacheliers et des inscrits dans l'enseignement supérieur. Le taux d'accès au niveau du baccalauréat s'élève, passant de 37 % en 1985 à 50 % en 1989, puis à 68 % en 1994 (MEN, 2013). Il connaît ensuite une légère inflexion, avant de repartir à la hausse grâce à la réforme de la voie professionnelle initiée en 2007 par Xavier Darcos (Maillard, 2013b). Aidée par des taux de réussite

record, la proportion de bacheliers au sein d'une génération atteint 74 % en 2013 (Thomas, 2014). Trente ans après le lancement du projet, le taux d'accès d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat dépasse enfin 80 %. Une fois cet objectif atteint, c'est vers la licence que se porte désormais l'attention du gouvernement, pour faire en sorte que 50 % d'une classe d'âge y accède [25].

Régulièrement contestée, au nom des laissés pour compte et des illusions qu'elle produit (Agulhon, 1993 ; Beaud, 2003), de « l'inflation scolaire » (Duru-Bellat, 2006) et du déclassement (Peugny, 2009), des générations de jeunes formés plus longuement et de plus en plus diplômés rencontrant des difficultés accrues pour accéder à l'emploi stable (Béduwé et Espinasse, 1995), cette politique a aussi ses défenseurs, qui voient dans la hausse du niveau d'éducation un progrès démocratique et une chance pour le pays (Maurin, 2008), ou dans le diplôme « l'arme des faibles » (Poullaouec, 2010). D'un point de vue économique, elle est jugée par certains efficace, non seulement par ce qu'elle représente d'investissement en capital humain aux plans collectif et individuel, mais aussi parce que le maintien des jeunes dans le système éducatif les soustrait aux incertitudes du marché du travail. Selon Marchand et Guillemot (1993), la réduction du nombre des sorties dans la vie active a par exemple permis de réduire le chômage juvénile entre 1982 et 1990. Si le diplôme est un signal d'aptitude à l'adresse des employeurs (Spence, 1974), c'est aussi un instrument de régulation du marché du travail. Plus généralement, les diplômes et les certifications sont des instruments politiques (Lascoumes, 2010), d'autant plus intéressants pour les pouvoirs publics et les organisations professionnelles qu'ils sont malléables et qu'on peut en créer à volonté. La création de nouveaux diplômes (comme la licence professionnelle en 1999), la transformation de tous les diplômes en certifications professionnelles soumises à une métamorphose constante (Maillard, 2008), et la polarisation de la politique éducative sur un diplôme de plus en plus élevé mettent en valeur cette instrumentation politique, qui autorise en même temps la réforme permanente du système éducatif, la gestion de ses flux et l'individualisation de la relation salariale. Instrumentation d'autant plus poussée qu'une conception *a priori* très adéquationniste des relations diplôme-emploi la légitime [26]. Dans ce contexte, quelle place peut être faite aux non diplômés ?

Une définition extensible des inemployables potentiels

Dans les textes institutionnels, qu'ils soient français ou européens, les non diplômés constituent désormais un grave problème social. C'est vrai pour les jeunes en formation initiale, auxquels le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche consacre beaucoup d'attention et de mesures, mais aussi pour les actifs expérimentés, dont l'employabilité ne cesse d'être mise en question. Venue d'Angleterre et répandue aux États-Unis dans les années 1950, où elle est passée du milieu médical au milieu médico-social pour élargir le spectre de la validité et donc de la capacité à tenir un emploi, cette notion a ensuite gagné la France pour expliquer puis justifier les modes de catégorisation des chômeurs et leur traitement (Gazier, 1990 et Gazier, p. 19-38 du présent ouvrage). Depuis lors, elle conquiert régulièrement de nouveaux terrains, grâce à sa plasticité et à l'usage forcené qu'en font les pouvoirs publics. Elle est par exemple omniprésente dans les textes des instances européennes qui concernent l'éducation et l'emploi, où sa redondance est telle qu'elle invite à supposer une incapacité générale à travailler chez une grande part des travailleurs européens, quels que soient leur âge et leur expérience. Absence de certification et inemployabilité y apparaissent consubstantiels.

Les non diplômés comme « non qualifiés »

En France, la politique de hausse générale du niveau d'éducation et de multiplication des diplômés a beaucoup œuvré en faveur de l'extension des inemployables. Tout en faisant du baccalauréat un diplôme ordinaire, dont la possession tend à devenir une obligation, elle a déprécié le CAP puis le BEP (Maillard,

2013b), dont les titulaires sont désormais désignés comme des « faiblement qualifiés » alors même que la structure des catégories socio-professionnelles n'a pas connu de profondes transformations depuis 1980. Elle a en outre produit un nouveau problème scolaire, qui a pris les dimensions d'un problème social : le décrochage scolaire. Les sortants non diplômés du système éducatif sont en effet considérés comme des « jeunes sans qualification », situation que la loi du 8 juillet 2013 sur l'école prétend résoudre en créant un droit à « la formation initiale différée ». L'article L.122-2 du Code de l'éducation précise ainsi : « Tout jeune sortant du système éducatif sans diplôme bénéficie d'une durée complémentaire de formation qualifiante qu'il peut utiliser dans des conditions fixées par décret. Cette durée complémentaire de formation qualifiante peut consister en un droit au retour en formation initiale sous statut scolaire. » Autrement dit, un jeune sorti sans diplôme est un jeune inaccompli, dépourvu de qualités malgré la formation reçue et les acquis accumulés. Or, selon les données du ministère de l'Éducation, parmi les 713 000 jeunes qui sortent chaque année (en moyenne) du système éducatif depuis 2010, 122 000 ne possèdent aucun diplôme ou seulement le brevet des collèges (Le Rhun, 2012). Ils représentent par conséquent 17 % des sortants, pourcentage qui apparaît de moins en moins réductible malgré les incitations adressées aux élèves et les opportunités qui leur sont offertes. Les efforts engagés peuvent-ils pour autant être considérés d'une manière exclusivement positive en posant la question de savoir comment assurer « l'inclusion » d'une population stigmatisée ?

Alors que jusqu'au début des années 1980, le fait d'avoir suivi une formation professionnelle sans avoir obtenu le diplôme n'empêchait pas d'accéder aux mêmes emplois que ceux qui l'avaient quittée diplômés, la formation semble aujourd'hui avoir perdu sa valeur d'échange. Ne pas détenir de diplôme devient ainsi la marque d'une certaine incapacité sociale, au nom de laquelle les pouvoirs publics s'appliquent à inventer de nouvelles dispositions et de nouvelles formes de catégorisation. Ce faisant, ils élargissent la population des inemployables potentiels, en ajoutant aux « non qualifiés » les « faiblement diplômés » et en désignant comme « décrocheurs » les étudiants sortant sans diplôme de l'enseignement supérieur.

Certifier les actifs pour réduire les limites de la formation continue

Malgré leur expérience et leur ancienneté plus ou moins grande sur le marché du travail, les actifs sont eux aussi menacés par le soupçon d'inemployabilité. Si ce soupçon s'adresse à tous au nom de l'obsolescence des compétences, il concerne plus précisément les non diplômés, un lien ayant fini par être établi entre vulnérabilité sociale et absence de titre. Différentes mesures ont donc été prises pour favoriser l'accès des actifs à un diplôme ou à une autre certification professionnelle. Ces opérations ont à chaque fois été menées au nom des injustices produites par le système éducatif, jugé trop sélectif et trop uniforme malgré sa filière professionnelle, tout en étant justifiées par l'incapacité de la formation continue à offrir une seconde chance aux adultes. « Domaine de convergences possibles » selon l'un de ses promoteurs, Jacques Delors (1991, p. 34), la formation continue a la particularité d'être considérée comme un enjeu fondamental par l'ensemble des partenaires sociaux... et un échec relatif. Le constat récurrent de ses insuffisances explique sa réorganisation incessante, par des réformes dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles n'ont pas fait leurs preuves.

Un texte de la DGEFP (délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle), daté du 16 mai 2014 [27], affirme que si « dans le débat public s'est [...] progressivement imposée l'idée que la formation constituait “une assurance emploi”, à tout le moins une “assurance employabilité”, [...] les enseignements de l'observation nous invitent à questionner les versions mécanistes des liens entre formation et mobilité professionnelle, d'une part, entre formation et employabilité, d'autre part ».

Le bilan présenté fait état des rendements différenciés de la formation pour les entreprises et les individus, et souligne ce qui l'a déjà été maintes fois : la formation continue profite davantage aux actifs

les plus diplômés, qui sont aussi ceux qui occupent les emplois les plus qualifiés. Elle est inégalitaire, n'apporte pas forcément de changement de salaire ni de promotion, sa durée est de plus en plus courte et elle est rarement diplômante. Et elle n'est efficace pour les chômeurs que lorsqu'elle intervient rapidement en ayant un véritable objectif professionnel... ce qui n'est pas toujours le cas. D'autres remarques peuvent être ajoutées à ce bilan : le droit individuel à la formation instauré en 2004 a été un échec, d'où sa suppression en 2014, et la formation n'est pas devenue cet « instrument de sécurisation des parcours » que voulait promouvoir la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et la formation tout au long de la vie. Avec de tels résultats, la formation continue a cessé d'être considérée comme un domaine consensuel pour susciter au contraire de très nombreuses critiques. Pour compenser ses défaillances, le législateur et les partenaires sociaux se sont tournés vers la certification, qui bénéficie aujourd'hui d'un attrait unanime, car elle est vue comme la seule propriété individuelle à même de contribuer à la sécurisation des parcours en même temps qu'à l'individualisation de la relation salariale. Si pour les employeurs, il s'agit surtout de garantir la transparence de l'information sur le marché du travail, pour les syndicats de salariés l'enjeu est la protection des offreurs de travail. Même si leurs positions sont loin d'être communes sur de nombreux points [28], comme sur la question délicate de la responsabilisation des travailleurs-acteurs de leur parcours (Labruyère et Teissier, 2008) ou sur celle, non moins sensible, de la valorisation des certifications acquises, le recours à la certification professionnelle apparaît aux organisations professionnelles comme une solution possible pour faire tenir en même temps incitation et protection.

Après la création des certificats de qualification professionnelle (CQP) en 1986, dans la foulée des contrats de qualification, deux dispositifs d'accès aux certifications professionnelles réservés aux adultes ont été mis en place. Érigée en 1992 par le ministère de l'Éducation nationale, la validation des acquis professionnels (VAP) permettait à tous les actifs jouissant de 5 ans d'activité professionnelle d'obtenir un diplôme professionnel sans condition de formation ni d'examen, sauf une épreuve. Jugé inefficace et trop sélectif, ce dispositif a laissé place en 2002 à la procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE), qui élargit le public, les certifications visées et réduit les conditions imposées. Ainsi, les adultes disposant de 3 ans d'expérience professionnelle rémunérée ou bénévole peuvent accéder à toutes les certifications professionnelles enregistrées dans le RNCP [29], sans être soumis aux conditions de formation ou d'épreuve ordinairement requises. Considérée comme « une bonne pratique » par la Commission européenne, la VAE n'est pas pour autant devenue une voie d'accès massif aux titres, puisque selon la Dares (2014), 230 000 personnes ont été certifiées par la VAE entre 2002 et 2012. Elle n'est pas non plus mobilisée en priorité par les publics non diplômés, cible à laquelle elle était d'abord destinée. La démocratisation prévue est donc loin d'avoir été atteinte.

Pour encourager ce mouvement en faveur de la certification des actifs, la loi du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale crée un compte personnel de formation de 150 heures dédié à « des formations certifiantes », ouvert à toute personne d'au moins 16 ans en emploi ou demandeuse d'emploi. Ce compte doit favoriser l'accès du plus grand nombre à une certification professionnelle, celle-ci devant néanmoins figurer dans une liste élaborée avec les partenaires sociaux pour que la formation soit financée. Cette mesure, destinée aux publics les plus vulnérables sur le marché du travail, veut leur permettre de disposer du signal d'aptitude dont le manque est censé expliquer leur fragilité. Elle s'adresse cependant à tous les actifs, autant pour sécuriser leur parcours que pour favoriser leur mobilité. Son instauration pose cependant quelques problèmes : elle invite à considérer comme des signaux faibles l'expérience professionnelle, l'ancienneté dans le travail comme l'ensemble des savoirs acquis par le travail, jugés ainsi incapables d'informer correctement sur les compétences détenues et l'adaptabilité des offreurs de travail ; et elle expose les actifs à de nouvelles contraintes pour faire la preuve de leur employabilité.

Droit à la qualification ou labellisation des capacités productives ?

Dans l'objectif de rendre les individus acteurs de leur carrière, différents droits ont progressivement été institués. Ils sont « individuels », leur vocation étant d'équiper les individus pour affronter le marché du travail. Avec ces droits, les certifications professionnelles constituent aujourd'hui l'essentiel de cet équipement. L'État est ainsi un fournisseur de droits et un producteur/accréditeur de certifications, attributs qui doivent garantir l'employabilité des actifs. Avec le droit à l'information, le « droit à la qualification » fait partie de ces droits accordés aux individus, qu'ils sont censés pouvoir mobiliser à leur guise. Mais outre que la multiplication de ces droits contribue à pulvériser le droit positif selon Supiot (2005), il s'avère également qu'ils sont moins mobilisables dans la pratique que sur le papier. C'est d'autant plus vrai dans le cas du droit à la qualification que sa définition pose problème. Dans le Code du travail, il désigne la certification et peut-être la classification professionnelle. La qualification invoquée doit ainsi permettre « de progresser d'au moins un niveau » (mais de quoi ?) et elle doit être enregistrée dans le RNCP ou une convention collective de branche (article L.6314-1). Elle peut aussi « ouvrir droit à un certificat de qualification professionnelle ». La confusion est ici totale. Si la qualification en question peut se rapporter à la qualification individuelle, elle ne peut cependant n'en être qu'une composante puisque cette dernière comprend l'expérience et les formations suivies. Elle n'est pas non plus celle de l'emploi, sachant que la certification n'est pas inscrite dans le contrat de travail, qui détermine le classement et le salaire. Cette confusion est d'autant plus remarquable que la France a pris soin de traduire par « certification » le terme « qualification » de « *european qualification framework* », devenu le Cadre européen des certifications (CEC [30]).

Confondre qualification et certification permet d'asseoir la croyance dans l'adéquation entre certification et emploi. Renforcé par le compte personnel de formation et ses formations certifiantes, le droit à la qualification laisse supposer qu'un parchemin de tel niveau donne nécessairement accès à un emploi précis. Ce que la formation ne pouvait garantir, la certification le pourrait. La reconnaissance par les employeurs des parchemins acquis serait ainsi automatique, ce que démentent absolument toutes les statistiques sur l'emploi. Et dans la mesure où les employeurs jouissent d'un pouvoir discrétionnaire sur l'allocation des emplois et des salaires, cette situation n'est pas près de changer, malgré la volonté exprimée par certains syndicats d'associer systématiquement certifications et salaires dans les grilles de classification.

Si cette proposition dénie l'existence des rapports sociaux qui sont au principe de la qualification professionnelle (Naville, 1956), elle impose de nouvelles contraintes aux individus : faire la preuve sans fin qu'ils sont compétents à travers l'obtention de certifications, « en acquérant une qualification correspondant aux besoins de l'économie prévisibles à court ou moyen terme » (article L.6314-1 du Code du travail). Il est donc non seulement nécessaire d'acquérir plusieurs certifications tout au long de la vie pour préserver son employabilité mais également de s'assurer qu'elles correspondront bien aux évolutions du travail et de l'emploi. Dans ces conditions, le droit à la qualification n'est pas seulement mal défini et sans garanties, il pèse aussi comme une menace sur les actifs, enjoins à être ces acteurs rationnels, intentionnels et calculateurs que promeut la théorie économique orthodoxe.

En dépit de ces limites, la stratégie certificative s'est mise à occuper une place de plus en plus grande dans la politique européenne, pour soutenir la croissance, limiter le chômage et réduire l'inemployabilité des individus. Interrogé sur ce sujet le 5 juin 2014 [31], Philippe Mairesse, à la tête de la direction générale de l'Éducation et de la Culture de la Commission européenne, précise que cette importance est liée à la crise économique et à la prévention de l'exclusion, considérée comme un des grands défis de l'Union. Certifier la formation non formelle et informelle, développer les MOOC (*massive open online course*) en assurant la certification des acquis, constituent selon lui l'un des grands enjeux de l'Europe, la

certification étant l'instrument le plus à même de garantir la mobilité des actifs à l'intérieur de l'Union. Or cette mobilité est jugée essentielle au bon fonctionnement du marché du travail européen. Dans cet objectif, les instances européennes ont non seulement imposé des CEC à l'ensemble des pays mais suscitent également la création de nouvelles certifications, publiques comme privées. Après la formation, c'est donc à la certification d'être constituée en marché, déclaré d'emblée impossible à réguler.

Conclusion

Pour rendre les individus pro-actifs et leur garantir certaines protections sur le marché du travail, les pouvoirs publics valorisent la certification des compétences de chacun, quels que soient les conditions et les moyens de leur acquisition. Il s'agit ainsi de certifier l'employabilité, opération qui s'apparente à une certification des individus, incités à démontrer qu'ils sont dignes de travailler et de toucher un salaire. Officiellement, l'action de l'État et des partenaires sociaux dans le développement de cette politique s'inscrit dans la lignée de l'individualisme positif prôné par Durkheim (2002), l'État et les corps intermédiaires garantissant l'intérêt général. Cette nouvelle forme de méritocratie semble cependant peu à même de profiter aux individus, sinon aux mieux armés, autrement dit les plus diplômés et les plus qualifiés, alors qu'elle pourrait bien justifier de nouveaux modes de sélection et d'exigences sur le marché du travail, d'autant plus légitimes qu'ils bénéficieront de l'agrément de la puissance publique.

Références bibliographiques

- AGULHON C., 1993, « 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat. Et les 20 % qui restent ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 22.
- BARBIER J.-C., 2012, *Le voyage des idées politiques, une exploration européenne. Les politiques sociales*, p. 53-67 [halshs_00759995].
- BEAUD S., 2003, *80 % au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, Paris, La Découverte.
- BÉDUWÉ C. et ESPINASSE J.-M., 1995, « France : politique éducative, amélioration des compétences et absorption des compétences », *Sociologie du travail*, XXXVII 4/95, p. 527-556.
- BRAUDEL F. et LABROUSSE E., 1993, *Histoire économique et sociale de la France. 1950-1980*, t. IV-3, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige ».
- BRUCY G., CAILLAUD P., QUENSON E. et TANGUY L., 2007, *Former pour réformer*, Paris, La Découverte.
- CAILLAUD P., 2008, « Vers une normalisation juridique de la certification professionnelle ? », in F. MAILLARD (dir.), *Des diplômes aux certifications professionnelles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE, 2012, « L'individualisation dans les politiques de l'emploi : quels effets des chèques, comptes et contrats ? Résultats d'une analyse comparative internationale », *La note d'analyse Travail emploi*, n° 293, octobre.
- CHASSARD Y. et DAYAN J.-L., 2009, « La "flexicurité" est-elle une réponse à la crise ? », *Note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 130.
- Dares, 2014, « La VAE dans les ministères certificateurs en 2012 », *Dares Analyses*, n° 002.
- DELORS J., 1991, « Genèse d'une loi et stratégie du changement », *Formation emploi*, n° 34, p. 31-38.
- DGEFP, 2014, *Document introductif du groupe « Mobilisation de la formation et sécurisation des parcours »*, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- DURKHEIM É., 2002, *L'individualisme et les intellectuels*, Paris, Mille et une nuits.
- DURU-BELLAT M., 2006, *L'inflation scolaire*, Paris, Le Seuil.
- EBERSOLD S., 2001, *La naissance de l'inemployable. Ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- GAUTIÉ J., 2003, « Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale », *Document de travail*, Paris, Centre d'études de l'emploi, n° 30.
- GAZIER B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 575-584.
- GUYONVARCH M., 2010, « Tous mobiles ? Banalisation du licenciement et rhétorique de crise », *Les notes de l'Institut européen du salariat*, n° 12.

LABRUYÈRE C. et TEISSIER J., 2008, « La place des certifications dans la construction et la reconnaissance des qualifications par les partenaires sociaux », in F. MAILLARD (dir.), *Des diplômes aux certifications professionnelles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

LASCOUMES P., 2010, « Instrument », in L. BOUSSAGUET *et al.* (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po.

LE RHUN B., 2012, « Sortants sans diplôme et sortants précoces. Deux estimations du faible niveau d'études des jeunes », *Note d'information*, DEPP, ministère de l'Éducation nationale, n° 12-15.

MAILLARD F. (dir.), 2008, *Des diplômes aux certifications professionnelles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

MAILLARD F. (dir.), 2012, *Former, certifier, insérer. Effets et paradoxes de l'injonction à la professionnalisation des diplômes*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

MAILLARD F., BRUCY G. et MOREAU G. (dir.), 2013a, *Le CAP, un diplôme du peuple. 1911-2011*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

MAILLARD F., 2013b, « Les “petits” diplômes français dans la politique éducative et sur le marché du travail », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, hors série, n° 4, p. 167-187.

MARCHAND O., 2010, « 50 ans de mutations de l'emploi », *INSEE Première*, n° 1312.

MARCHAND O. et GUILLEMOT D., 1993, « 1982-1990 : la population active continue de croître », *Économie et statistique*, n° 261, p. 7-21.

MAUGER G., 2001, « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136-137, p. 5-14.

MAURIN É., 2008, *La nouvelle question scolaire. Les bénéfices de la démocratisation*, Paris, Points, coll. « Essais ».

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, 1999 et 2013, *Repères et références statistiques*.

NAVILLE P., 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière.

PASSERON J.-C., 1982, « L'inflation des diplômes. Remarques sur l'usage de quelques concepts analogiques en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 23, n° 23-4, p. 551-584.

PEUGNY C., 2009, *Le déclassement*, Paris, Grasset.

POULLAOUÉC T., 2010, *Le diplôme, arme des faibles*, Paris, La Dispute.

ROSE J., 1998, *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

SANTELMANN P., 2001, *La formation continue, nouveau droit de l'homme ?*, Paris, Gallimard coll. « Folio ».

SEYS B., 1996, « L'évolution sociale de la population active », *INSEE Première*, n° 434.

SPENCE M., 1974, *Market Signaling. Informational Transfer in hiring and related Screening Processes*, Cambridge, Harvard University Press.

SUPIOT A., 2005, *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Le Seuil.

THOMAS F., 2014, « Les résultats définitifs de la session 2013 du baccalauréat. Les effets de la réforme de la voie professionnelle », *Note d'information*, DEPP, MEN, n° 6.

VENEAU P. et MAILLARD D., 2008, « Les “niveaux de formation” à l'heure européenne. Un examen à partir de l'homologation des titres », *Formation emploi*, n° 102.

15. Conseil européen 2011/C 70/01.

16. *Ibid.*

17. Voir la version E6 de l'employabilité décrite par Bernard Gazier dans le préambule du présent ouvrage.

18. La section 1 de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi est intitulée : « De nouveaux droits individuels pour la sécurisation des parcours ».

19. Pour J.-C. Barbier (2012), la flexicurité (ou flexisécurité) a disparu en 2008 des politiques européenne et nationale. Cette disparition semble cependant seulement lexicale si l'on en juge par l'importance accordée à la certification par les pouvoirs publics comme par les syndicats de salariés, très engagés en faveur de la généralisation de l'accès à un parchemin professionnel.

20. Voir D. Glaymann, p. 215-229 du présent ouvrage.

21. Les travaux du Céreq mettent en valeur cette normalisation des contrats aidés dans l'insertion des sortants du système éducatif. Au début des années 1980, tout comme le chômage, ils sont considérés comme une anomalie dans les articles de la revue *Formation emploi*. Dix ans plus tard, ils sont considérés comme un passage obligé pour une part élevée des jeunes, ce qui est toujours le cas.

22. Certificat d'aptitude professionnelle, diplôme de niveau V dans la nomenclature interministérielle des niveaux de formation, associé à des emplois d'ouvriers et d'employés qualifiés.
23. Cette reconnaissance, accordée par la Commission technique d'homologation, est valide 3 ans. Créée en 1971, la CTH a été remplacée en 2002 par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP), dont le label est désormais attribué pour 5 ans.
24. Comme la suppression des sections de CAP dans les lycées professionnels, adaptée au projet de généralisation de l'accès au baccalauréat mais peu compatible avec l'objectif d'universalisation du diplôme.
25. Si la moitié d'une classe d'âge accède à l'enseignement supérieur, 42 % en sort diplômée, souvent au niveau III, c'est-à-dire à bac +2. D'importants efforts devront par conséquent être entrepris pour parvenir à ce nouvel objectif, qui ne manquera pas de susciter de nouvelles réformes, déjà en parties annoncées dans le programme « de bac moins 3 à bac plus 3 » promu sous la présidence de Nicolas Sarkozy et repris sous celle de François Hollande.
26. Si l'appel aux besoins du système productif est omniprésent dans les discours et les textes officiels qui portent sur l'éducation et la formation, cet adéquationnisme affiché est en pratique contredit par les ambitions des politiques d'éducation et de formation, qui se montrent finalement plutôt indifférentes aux données sur l'emploi et en font surtout le prétexte des réformes à mener.
27. Ce texte dresse un bilan de la formation continue ainsi que les grandes lignes sur lesquelles doit réfléchir un groupe de travail intitulé « Mobilisation de la formation et construction des parcours » ; ce groupe de travail avait réuni des représentants de la DGEFP et différents experts en vue de l'organisation d'un séminaire fin 2014.
28. Voir la contribution de B. Scalvinoni aux p. 231-242 du présent ouvrage.
29. En même temps que la VAE, la loi de 2002 a créé ce répertoire et la commission qui en a la charge, la CNCP. Elle a également institutionnalisé la notion de « certification professionnelle », catégorie qui rassemble tous les diplômes, titres et certificats à finalité professionnelle. Autrement dit tous les parchemins existants, à l'exception du baccalauréat général et du diplôme national du Brevet.
30. Ce cadre a été imposé à tous les États de l'Union européenne pour assurer la reconnaissance mutuelle des certifications et donc la mobilité des individus, la consigne étant de le mettre en place à partir de 2010.
31. Dans le cadre d'une recherche collective menée sur les modes d'élaboration de la politique éducative européenne. Cet entretien, réalisé à Bruxelles, a été conduit avec B. Convert et T. Dumet.

Se raconter sans « se la raconter ».

L'employabilité au prisme de l'alternance

Stéphanie MIGNOT-GÉRARD, Constance PERRIN-JOLY, François SARFATI et Nadège
VÉZINAT

La notion de projet est devenue un des maîtres-mots des carrières. Pour s'insérer puis évoluer professionnellement, il faut gérer sa carrière (Gazier, 2003) au fil de projets qui structurent un chemin personnel. Cette succession de projets est censée permettre de donner une direction choisie. Cet idéal d'un contrôle de sa carrière et de son avenir sous-tend également l'insertion professionnelle. Il faut donc avoir un projet pour être employable, pour pouvoir à nouveau développer des projets qui renforcent cette employabilité. Certaines études montrent toutefois que cette employabilité et la capacité à se projeter dans l'avenir ne peuvent se développer qu'au contact du marché du travail. C'est cet effet que décrit O. Cousin (2002) chez les téléconseillers qui construisent leur CV en gagnant leur premier CDI, même si ce dernier n'offre pas de perspectives de carrière dans des entreprises où ces jeunes salariés sont déclassés par rapport à leur formation initiale. L'alternance qui reconnaît à des étudiants le statut de salarié peut également jouer ce rôle.

À partir d'une enquête auprès d'étudiants et diplômés de trois masters [32], nous considérerons ce dispositif d'étude par alternance comme un instrument à la fois d'acquisition et de validation d'une certaine employabilité – que nous allons tâcher de caractériser – dans les métiers de la banque-finance. Nous verrons dans un premier temps que, même si le lien entre employabilité et compétences semble évident *a priori*, il apparaît un décalage entre les connaissances acquises à l'université par les étudiants et celles qu'ils mobilisent pendant leur alternance. Les savoirs et savoir-faire acquis ne prennent leur véritable valeur que quand le « faire savoir » est également maîtrisé. Pouvoir produire un discours valide déjà en soi la compétence de ces étudiants de master qui consisterait à savoir « se raconter ». À ce stade, il s'agit donc moins d'acquérir de l'employabilité que de la mettre en scène dans un contexte professionnel situé. Cette capacité à présenter son CV de manière cohérente et formalisée rend visibles des compétences valables et reconnues dans l'espace professionnel de la banque-finance. Cela signifie que la manière de se présenter est tout aussi importante que les apprentissages effectifs (connaissance des produits, des outils, des procédures, etc.) et qu'être employable revient dans ce sens à trouver le juste milieu entre une absence de mise en forme de son parcours et le fait de « se la raconter », qui serait le fait de celui ou celle qui consisterait à mettre en scène des qualités qui paraissent (ou peuvent paraître) aberrantes au regard de son parcours professionnel.

Ce qu'on (ap)prend dans un M2 en apprentissage

L'IAE cherche à se distinguer des filières traditionnellement proposées au sein de l'université. La professionnalisation des études supérieures est la marque de fabrique des sciences de gestion. À l'IAE, les enseignants et assistantes pédagogiques mettent en avant le fait que le point fort de leur organisation consiste dans les liens étroits établis avec les entreprises et qu'il en résulte des bons niveaux d'insertion de leurs étudiants. L'alternance y est alors mobilisée comme l'outil privilégié de la professionnalisation des cursus. Du point de vue des étudiants, la plus-value de l'IAE par rapport aux filières universitaires traditionnelles est son contenu opérationnel et ses liens avec le monde professionnel.

« Je pense que l'IAE ça a été fait justement – c'est récent, les IAE ! – pour faire de la concurrence au

niveau des universités publiques, faire un pôle management, pour paraître un peu plus sérieux, et commencer à faire concurrence dans les filières éco et finance aux grandes écoles. [...] Je suis contente de mettre IAE sur mon CV et pas université X parce que finalement université ça fait encore péjoratif. Et le truc c'est que je pense que c'est mérité en plus, je vois à X ici, la qualité de l'enseignement qu'on a... on n'a que des professionnels, des gens bien, donc ça le vaut. Donc, le fait de se démarquer de l'université, c'est une bonne stratégie marketing. Et j'espère que ça va bien marcher pour eux et pour nous aussi, après. Peut-être que l'enseignement était aussi bien avant, juste c'était l'université, quoi. Mais il y a un gros problème, le problème, c'est les Français, c'est ce côté péjoratif de l'université et voilà » (Marine, IF).

Concrètement, la dimension professionnalisante de la formation se déploie à travers plusieurs dispositifs censés permettre le développement de différentes facettes de l'employabilité des étudiants : des enseignements directement opérationnels en entreprise, des relations privilégiées avec des intervenants professionnels en classe ou lors de rencontres organisées par l'IAE en marge des cours, la transmission de codes socio-culturels prévalant dans les métiers de la finance.

Des enseignements nourris par l'interpénétration entre monde de l'entreprise et IAE

Quand on évoque avec les enquêtés les contenus des enseignements reçus dans leur M2, tous soulignent deux points forts de la formation : d'abord le recentrage sur des techniques opérationnelles, ensuite l'interactivité avec des intervenants professionnels qui les traitent « d'adulte à adulte ». Les discours des enquêtés mettent en exergue l'opposition entre ce modèle pédagogique et celui de l'université, caractérisé par des contenus généraux théoriques et une distance entre le professeur et l'élève.

« Oui, ce que j'apprécie ici, c'est le fait que ce soit des professionnels qui viennent nous enseigner... on s'intéresse aux grandes théories mais on garde vraiment ce qui est utile, ce qui peut devenir opérationnel. C'est un peu le grand débat entre universitaires et professionnels, c'est que l'enseignement est très concret, c'est ce que je cherchais aussi, quelque chose qui nous forme pour le métier et pas qui nous apporte des connaissances qu'on n'utilisera plus par la suite. C'est vraiment devenir opérationnel. Donc c'est vrai que sur le M1 ça ne se voyait pas trop, parce que le M1 est généraliste. Mais là en M2 on est centrés sur ce qui fait la gestion d'actifs » (Benjamin, GPORT).

La participation d'intervenants professionnels aux enseignements est une ressource que les apprentis n'hésitent pas à mobiliser au-delà du contenu des cours délivrés. Par exemple, cet enquêté qui consulte un enseignant pour l'aider à résoudre un problème concret rencontré lors de son travail :

« Et les cours sont très bien, ce sont beaucoup des professionnels qui viennent, c'est un peu comme des consultants, c'est comme si une entreprise disait "on a besoin de ça", ils vont appeler un cabinet de *consulting*, et c'est bien, c'est pro. On est beaucoup sur la partie gestion de portefeuille, et moi je suis sur le *trading*, alors c'est bien, ça se complète » (Eduardo, GPORT).

L'interpénétration entre le monde de l'entreprise et l'IAE est telle que certains apprentis travaillent sur des outils conçus par des anciens de leur diplôme... devenus intervenants dans leur formation. Mais les étudiants ne situent pas l'apport des enseignements du M2 exclusivement dans les outils, ils valorisent également des contenus de « culture générale » sur l'actualité économique, qu'ils peuvent mettre à profit dans la relation avec leurs clients.

« Et puis après, la macro économie, quand tu n'y connais rien, c'est super intéressant de refaire un tour, enfin, le prof qui nous explique aujourd'hui, on vous parle de "*subprimes*", qui nous explique concrètement tout ce qui s'est passé... ça permet d'expliquer après aux clients, de comprendre ce qui se passe autour de nous et de pouvoir le répéter. Une fois qu'on l'a compris, on peut l'expliquer au

client, il n'a pas besoin de tout connaître, les détails ça lui importe peu, mais ça lui permet de comprendre pourquoi on fait des actions, pourquoi on fait des obligations, enfin, qu'est-ce qui se passe. [...] Et les cours sont bien. Surtout quand c'est fait par des professionnels. On sent la différence entre les cours qui sont faits par des professionnels et les cours faits par des... on n'en tire pas les mêmes choses » (Auguste, GPAT).

Les contenus des cours sont régulièrement actualisés à l'issue de conseils de perfectionnement annuels qui réunissent représentants étudiants, maîtres d'apprentissage et équipes pédagogiques. Il n'est pas rare d'adapter le contenu d'un cours, voire d'en créer un nouveau au gré des évolutions de la réglementation, des produits, ou des outils bancaires.

Ainsi pour les enquêtés, l'employabilité passe par une recherche permanente d'adéquation entre savoirs (théoriques, pratiques, techniques) et expériences en entreprise. La perméabilité entre l'espace de la classe et celui de l'entreprise est favorable à cette construction de correspondances entre formation et emploi.

Une socialisation anticipatrice

Au-delà de l'adéquation entre les cours et leurs missions en entreprise, les étudiants valorisent l'expérience « totale » du master en apprentissage, qui leur offre la possibilité de développer leur employabilité à travers divers dispositifs. Aussi les relations entre étudiants et professionnels du secteur bancaire ne sont-elles pas confinées à l'espace de la classe, puisque l'IAE organise de nombreux événements (forums entreprises, concours entre écoles, réunions d'anciens) qui démultiplient les occasions d'interactions. Les étudiants sont friands de ces événements qui constituent autant d'opportunités qu'ils exploitent au maximum pour se faire connaître, tester leurs CV et s'informer de la réalité des postes auxquels ils aspirent.

« Donc voilà, j'ai été sélectionnée, après il faut chercher du travail, alors ici on nous aide beaucoup, ils ont un partenariat avec la banque X, ils ont un petit réseau mais assez puissant quand même, ils ont organisé une journée de recrutement avec Y, donc on avait une douzaine d'offres où on était prioritaires, qui n'étaient pas diffusées sur le marché, donc ils organisaient des tables rondes, où on était 4 ou 5 postulants, avec un professionnel qui nous explique son activité, ce qu'il attend du poste, et donc ça c'est vraiment super parce que souvent sur le papier, une offre peut être "analyste financier", et on se rend compte qu'en vrai, c'est juste cliquer sur des boutons et voir si les chiffres sont bons. Donc voilà. On fait les tables rondes, ça se passe bien, on peut laisser son CV » (Carole, GPORT).

Du côté des responsables des masters, il s'agit également de réussir à imprégner les étudiants des codes culturels et sociaux prévalant dans les métiers qu'ils visent. Les moyens mis en œuvre pour ce faire sont diversifiés et plus ou moins formalisés : cela va de remarques amicales faites par certains responsables de formation dans les couloirs de l'université sur les tenues vestimentaires de leurs étudiants jusqu'à l'organisation de modules optionnels.

« Sur du M2, ce qui est important c'est l'adéquation entre le profil de l'étudiant et le métier qui est visé. Sur du L3 on va surtout regarder le niveau académique. Le problème c'est que si l'étudiant a un bon niveau académique en L3 mais qu'il est faiblard sur les aspects comportementaux, codes sociaux, etc., il ne va pas être pris en M2. Et là c'est un échec de notre part, ça veut dire qu'on n'aura pas réussi à le faire évoluer, à entre guillemets l'acculturer au milieu de la finance et du management, des fonctions d'encadrement dans les grandes organisations. [...] C'est-à-dire qu'on va mettre en place un certain nombre de processus, ils passent tous un entretien avec un psychologue en L3, il y a une grosse remise à niveau en français, avec l'orthographe et les conjugaisons, un cours sur

les codes sociaux et tout ça, mais je pense qu'après, il n'y a que de l'individuel qui peut fonctionner » (responsable, M2 GPAT).

Il est difficile d'appréhender la part que joue l'IAE dans la construction de *l'hexis* corporel de ses étudiants, mais nous avons pu constater à l'occasion de plusieurs séquences d'observation *in situ* de différents moments de la vie collective au sein de l'IAE le soin de l'habillement des étudiants et jeunes diplômés, ainsi que leur aisance relationnelle dans les discussions informelles autour d'un cocktail. Au-delà des savoirs théoriques, les étudiants saisissent donc les enjeux identitaires du groupe professionnel, le « savoir-être » ou les valeurs à mobiliser.

Savoirs académiques – savoirs pratiques : des situations d'apprentissage inégales

Le point crucial d'une formation est la circulation des savoirs entre monde professionnel et monde académique. Ainsi nombre d'étudiants rendent compte de la capacité à mobiliser en entreprise les outils et techniques vus en classe.

« Tous les jours je rencontre des cas de rachat partiel sur un contrat d'assurance vie, de la pression fiscale pour des clients, ce sont des choses que je vois en cours et que je peux mettre directement en application. Ce que j'apprends, je peux vraiment le mettre en pratique. Pas tous les jours, mais ça arrive fréquemment. Je vois le bénéfice de ces cours-là et je me sens moins bête au quotidien en entreprise » (Mickaël, GPAT).

Cette mise en application n'est pas toujours immédiate, mais permet de développer un potentiel d'évolution des étudiants. Ainsi beaucoup soulignent que les savoirs délivrés en classe vont souvent au-delà des besoins opérationnels de leur poste d'apprenti(e), mais certains notent qu'ils pourraient leur être utiles plus tard dans leur carrière.

« Ça veut dire que globalement, les outils financiers que vous étudiez ici, c'est les mêmes que ceux que vous avez à commercialiser ? – Oui. Enfin, ce qu'on voit en cours est beaucoup plus profond que ce qu'on voit au travail. Au travail, on utilise 20 % de ce qu'on voit en cours. Mais je pense que le reste, c'est de la culture, un savoir en plus pour je suppose plus tard des postes plus complexes et une base vraiment solide » (Nathan, GPAT).

Les apprentissages par l'expérience professionnelle constituent l'autre versant de la formation par alternance, une véritable plus-value pour ces jeunes qui cherchent à se positionner le mieux possible pour entrer sur un marché du travail bancaire très concurrentiel. Cependant l'adéquation entre les savoirs, l'expérience professionnelle et les apprentissages qui en sont issus est très variable selon le type de banque qui a recruté l'alternant, le tuteur, la mission confiée.

« Après, des fois, il y a plein de gens qui vous diront que les cours sont trop poussés par rapport aux postes qu'on a, ceux qui ont un poste en agence. C'est vrai, mais bon, c'est parce qu'ils ont accepté un poste en agence. Mais pour les gens qui veulent faire de la gestion de patrimoine et qui ont eu la chance d'être pris en banque privée, franchement, c'est en adéquation parfaite. Il y a deux trois cours qui sont un peu compliqués, notamment gestion de portefeuille, je ne suis pas sûre que ça nous soit utile, mais bon, ce n'est pas grand-chose » (Aurore, GPAT).

Félicien fait *a contrario* partie de ceux qui bénéficient d'une expérience très positive de son alternance :

« Alors je pense que je suis un peu privilégié par rapport au reste de la classe, je ne sais pas, mais quand on en parle entre nous, parce que moi j'ai une chance du fait que ma chef a trois ans d'expérience en fait et tous les 4 ans ils changent de boulot, de CGP junior on passe à senior, ou on fait autre chose. Donc du coup, quand je serai diplômé, elle aura 4 ans. Donc elle sera sortante. Donc

l'idée non avouée mais que tout le monde me dit clairement, c'est que je la remplace. Donc on me met beaucoup plus sur des missions qu'elle fait. Au début c'était du tutorat, de l'apprentissage, mais maintenant, dès janvier, c'est plus du travail en binôme. [...] Aujourd'hui, je suis quasi un CGP à part entière. Alors quand il y a de très gros clients, genre 400 000 euros à placer, je ne vais pas y aller tout seul, même si en théorie je pourrais le faire, mais voilà. C'est super intéressant. J'adore ma chef, c'est génial. Elle est trop bien, elle est super pédagogue, alors qu'elle n'a rien à gagner là-dedans » (Félicien, GPAT).

Cette configuration n'est cependant pas toujours prédominante : l'alternance n'apparaît pas systématiquement constituer un lieu de rencontre entre les apprentissages universitaires qu'ils reçoivent et ceux qui sont directement mobilisables dans leur quotidien. L'adéquation est ainsi fortement corrélée à la capacité à avoir un poste correspondant au libellé de la formation. *A contrario* des cas d'Aurore et de Félicien évoqués ci-dessus, les alternants en GPAT qui travaillent dans la banque de réseau en tant que conseillers « bonne gamme » sont nettement moins enthousiastes. Ainsi en GPAT, les apprentis occupent tantôt des postes en banque de réseau, tantôt en banque privée ou en cabinet de conseil en gestion de patrimoine. C'est dans ces deux dernières activités que la concordance entre les attentes des étudiants et l'offre de formation est la plus réussie, et la satisfaction relative aux enseignements la plus grande. À l'inverse, ceux qui exercent leur apprentissage en agence estiment que leurs compétences en gestion de patrimoine sont sous-utilisées, et déplorent être trop souvent sollicités pour répondre aux demandes du client tout-venant pour pallier le manque de personnel.

« Je suis censé être en binôme, j'ai pu enfin obtenir ça, après de bons et loyaux services rendus, ils m'ont permis d'être en binôme avec un conseiller bonne gamme. Donc je suis censé m'asseoir à côté de lui et assister à son quotidien, bien que dans les faits... il y a toujours une autre mission qui me rattrape. – Ce qui veut dire que la majeure partie de votre temps, vous n'êtes pas dans la relation commerciale ? – Je suis très rarement dans la relation commerciale. Je suis souvent dans la relation client, puisqu'on est constamment en sous-effectifs, et donc les clients ont besoin, donc je peux toujours prendre un appel, ou même on m'envoie aider à l'accueil, et dans ce cas-là oui, par contre, très peu de propositions commerciales, puisque là c'est au conseiller de faire ses objectifs, et il est attendu là-dessus, et ce serait mal vu à la limite que je vende un produit à sa place » (Philippe, GPAT).

On observe également une certaine désillusion chez les GPORT qui effectuent leur contrat d'apprentissage en *back* ou *middle office* dans une grande banque : ils soulignent devoir prendre en charge des tâches parcellisées et répétitives. Comme ce jeune à qui il est interdit de *trader*, un certain nombre d'autres ne voient le *front-office* que de loin, depuis des positions professionnelles de *middle* ou de *back-office* qui se révèlent certes moins stressantes, mais aussi moins valorisées par l'entreprise, moins rémunératrices et moins intéressantes du point de vue des alternants :

« Je suis *middle-office* référentiel. Donc en gros, on est là pour veiller à ce que tous les instruments financiers dans nos bases de données, que ce soient des obligations, des actions, des options, correspondent bien à ce qu'il y a sur le marché. Il y a souvent des changements de nom sur le marché qui cassent les *deals* qu'ont passés nos *traders*, même sur le *back*, leur comptabilité, il y a des trucs qui ne "matchent" pas, et donc on est là pour veiller à ce que les bases de données correspondent au marché. Il y a des bases de recherche, c'est beaucoup de production, on est un peu fournisseurs du *front-office* » (Alexandre, GPORT).

La segmentation des métiers proposés aux gestionnaires de portefeuille et de patrimoine montre bien l'existence d'une frontière, à la fois symbolique et matérielle, entre les niveaux d'activité.

L'adéquation formation-emploi semble capitale pour nos enquêtés, centrale dans la construction d'un parcours qui recherche toujours à compléter ses compétences, faire LE master qui fera la différence, avoir

LE CV qui les distinguera lors d'un potentiel recrutement.

Une capacité en soi : savoir « se raconter »

La capacité d'un individu à se rendre employable (son employabilité) suppose non seulement qu'il soit capable d'effectuer les tâches pour lesquelles il est recruté, mais également d'obtenir un emploi, en faisant connaître/reconnaître sa compétence. La qualification sociale a été mise en avant comme un facteur prépondérant d'accès à l'emploi (Benoit-Guilbot, 1990). Il s'agit en priorité de donner des signes d'une socialisation anticipatrice achevée, ce qui permettrait de se distinguer de concurrents aux compétences équivalentes, voire de gommer les lacunes dans les apprentissages ou dans l'adéquation entre la formation et les expériences professionnelles. Or les étudiants rencontrés ont une grande habileté à se mettre en scène (que nous avons constatée lors de l'enquête où la quasi-totalité des enquêtés énonçaient avec une facilité déconcertante leur parcours scolaire et professionnel), à l'occasion des multiples épreuves de recrutement qu'ils ont affrontées tout au long de leurs parcours.

Des parcours scolaires jonchés « d'épreuves »

L'analyse révèle des parcours scolaires non linéaires, parfois irréguliers, et souvent des passages par des filières professionnalisantes courtes. La moitié a commencé les études par une filière universitaire ou par une école de commerce post-bac, onze ont suivi un DUT ou un BTS. La majorité a réalisé une première année d'études supérieures dans le domaine de l'économie gestion, mais les réorientations ne sont pas anecdotiques : parmi les étudiants ayant suivi une licence 1 à l'université, on en trouve en médecine, en physique-chimie, en droit et en STAPS ; on identifie aussi différents DUT.

Il est à noter que nos enquêtés ont été immergés très tôt dans l'emploi. Ils ont enchaîné les « jobs étudiants » depuis le début de leurs études supérieures afin de les financer ; parfois même des emplois de longue durée (plus de neuf mois). Près de la moitié était passée par une formation en alternance entre la L1 et le M1. Le passage par des filières sélectives professionnalisantes et la multiplication des expériences d'emploi ont été autant d'occasions de rédiger un CV et de passer des entretiens.

« En fait je ne suis pas du tout un bon exemple, je suis trop habituée aux entretiens. J'en ai tellement passés. C'est le même genre que les autres. Bien sûr, on nous jette un peu des piques, bon, moi c'était mon troisième master, alors forcément "bon, vous n'avez pas envie de quitter vos parents ?" "Oh, ça fait bien longtemps que je les ai quittés", et bon, normal » (Aurore, GPAT).

Ainsi leur employabilité repose tant sur la capacité des individus à surmonter ces « épreuves » (Eymard-Duvernay, 2012) que sur ce qu'ils en apprennent.

Des projets mouvants

À propos d'un entretien de sélection pour l'entrée dans un autre diplôme, cet enquêté explique :

« Oui, ça s'est bien passé, en fait, ils veulent qu'on soit très cohérents dans nos choix, justifier pourquoi on vient à X, en dehors des notes, et ils s'intéressent beaucoup, même si on peut rester assez indécis, au projet professionnel. C'est quelque chose qui compte beaucoup. Ils souhaitent des étudiants qui viennent par intérêt pour la matière et avec un projet professionnel. Et pour les masters, ils sont encore plus pointilleux sur les projets » (Benoît, GPORT).

Alors que la plupart des épreuves auxquelles ils sont soumis exigent ainsi de formuler un projet « clair », les parcours des étudiants révèlent une adaptation permanente de court terme davantage qu'une planification des études en fonction d'un projet professionnel. Près de la moitié des étudiants rencontrés

redoublent ou se réorientent et se voient imposer un certain nombre de choix « par défaut ». Voilà comment l'expose assez ouvertement un de nos enquêtés :

« Parcours classique, je suis arrivé, je suis allé en S parce que je ne pouvais faire que ça, et j'ai eu mon bac en 2006... – Vous ne pouviez faire que ça... (*rires*) ? – Ben pas littéraire, pas économique, je ne savais pas écrire, donc j'ai passé mon bac scientifique en 2006, mention assez bien, je suis parti en études de droit, parce que je n'avais pas le niveau pour partir en prépa, et le droit m'intéressait. Donc je pensais faire une licence et partir après en école de commerce... – D'accord, c'était l'école de commerce qui vous plaisait déjà ? – Oui, mais après, pourquoi, précisément, je ne savais pas » (Auguste, GPAT).

Leurs premiers choix se caractérisent donc davantage par le refus ou l'autocensure (de l'université, de la classe préparatoire) que par un projet bien identifié.

Leurs anticipations de leur avenir professionnel ne font pas non plus l'objet d'un projet déterminé. Loin de l'image des carrières par projet dans les métiers artistiques qui préfigureraient la carrière type du salarié dans l'économie capitaliste (Menger, 2003), nos enquêtés perçoivent leur premier poste comme structurant pour la suite. Alors que le marché de la formation leur semble flexible, offrant des opportunités multiples de reconversion, le marché du travail est lui perçu comme rigide.

« C'est-à-dire que si on sort maintenant des études, clairement, c'est très dur d'y revenir après, donc si on veut faire quelque chose de plus, c'est maintenant qu'il faut le faire. Donc c'est délicat quand on n'a pas un objectif très précis, mais bon, s'il y a un moment où il faut continuer les études c'est maintenant. Donc après, on peut toujours repartir sur autre chose, sur le notariat, on repart sur 5 ans... tout est possible » (Octavio, GPAT).

Le travail de l'« employabilité » signifie alors justement de ne pas avoir de projet arrêté et de savoir rebondir, s'adapter, changer au gré de la conjoncture. Le contexte de crise économique qui affecte certains métiers du secteur bancaire est aussi explicatif de ces stratégies : il est nécessaire de réévaluer constamment son projet en se distinguant des autres, par un séjour à l'étranger (en VIE par exemple), ou en diversifiant ses compétences (par un nouveau master ou une nouvelle alternance).

Le « projet », quand il existe, est donc constamment réévalué, repensé à l'aune des échecs ou des découvertes. Le refus de stabiliser un projet est à la fois lié à la conscience d'une imparfaite maîtrise de son avenir et à une volonté d'expérimenter avant une entrée dans la vie active vue comme rigide et déterminante pour la suite.

Lien entre cohérence du CV et travail de narration

L'expertise acquise au gré des épreuves dans la mise en forme du parcours se matérialise dans la construction du CV. Ainsi l'accumulation d'expériences professionnelles et scolaires répond à un objectif d'acquisition de savoirs et doit permettre d'être un bon professionnel. Mais le discours et la visibilité des compétences qui l'accompagnent sont mis en avant comme autant de signaux pour les recruteurs sur le CV. Il ne s'agit pas ici de deux perspectives différentes, mais bien de l'intrication de deux enjeux qui sont vus comme indissociables, comme en témoigne Rabah :

« Vous faites quoi ? – Assistant gérant de portefeuille. Mais avec une stratégie très audit, où la partie analyse des comptes, bilan, tout ça, est vraiment importante. C'est au moins la moitié du temps, donc c'est bien, c'est formateur, mais moi j'ai besoin d'un contact un peu avec le client. Un peu plus commercial, avec une portée plus commerciale. Donc je suis heureux, c'est un poste qui est formateur et sur un CV, dans le domaine de la gestion d'actifs, c'est intéressant. Ça sera toujours bien sur le CV, mais quand je serai sur le marché du travail, dans un an, je chercherai quelque chose de plus commercial » (Rabah, ancien GPORT).

Ainsi la majorité des discours articule d'abord les choix de parcours avec l'idée d'avoir un « bon » CV. Il ne s'agit pas seulement de construire des compétences mais aussi de savoir les mettre en valeur vis-à-vis d'un recruteur potentiel.

Un bon CV doit ainsi mettre en avant un diplôme renommé, les étudiants étant particulièrement sensibles à sa réputation. Les enquêtés identifient également le passage par de grandes entreprises du secteur ou l'affichage de certains titres de fonction, comme d'autres signaux à mettre en valeur.

« Je suis support sur un logiciel où les *traders* rentrent leurs estimations, je suis le support un peu technique, malheureusement ça n'a pas grand-chose à voir avec la finance, d'ailleurs, dans notre équipe, personne n'a de master finances, c'est un peu dommage, mais bon. C'était bien beau, il y avait la jolie lumière à la B. et quand on n'a aucune expérience nulle part, en terme de finances, du coup, tant pis. C'est pas extraordinaire, mais bon, sur le CV, ça a quand même une bonne petite valeur, d'avoir intégré un grand groupe comme ça » (Jérémie, GPORT).

Enfin, et là se joue toute la capacité à « se raconter », un bon CV est cohérent, il donne un sens à son parcours. L'enjeu permanent est de gommer les aspérités du parcours, tout ce qui pourrait jouer comme un signal négatif pour des recruteurs. La notion d'« employabilité » fait référence à un potentiel apprécié de manière décontextualisée et dissociée de l'adaptabilité observée en situation de travail (Bureau et Marchal, 2005). C'est bien cette évaluation à laquelle se préparent les étudiants rencontrés, tout en étant parfaitement conscients que leur parcours comprend de nombreux écueils aux yeux des recruteurs : parcours scolaires « seulement » bons, voire moyens, redoublements, réorientations laissant imaginer un jeune instable... C'est à cette fin que le CV et les choix qui guident la carrière étudiante doivent favoriser sa lisibilité rapide par un évaluateur et sa cohérence censée démontrer la parfaite intégration d'une logique de projet.

« Et vous avez des idées sur le master ? – À vrai dire ça sera en fonction de mon projet professionnel, pour que ça soit crédible, que ça colle auprès des recruteurs ensuite, j'ai fait beaucoup d'immobilier, j'ai fait beaucoup de finances, donc faire quelque chose dans ce sens-là... » (Matthias, GPAT).

Le raisonnement de Matthias démontre à la fois le travail fait pour mettre en valeur ses atouts et fabriquer un « bon CV », tout en soulignant les contraintes supplémentaires que cela impose. La fiction du parcours linéaire impose des fenêtres d'opportunité plus réduites, selon les étapes déjà parcourues. Ainsi Matthias avec deux stages dans l'immobilier a plutôt intérêt à jouer l'expertise dans ce domaine plutôt qu'à vouloir ouvrir le champ des possibles, au risque de faire passer son second M2 non comme une spécialisation logique mais comme un changement de cap suspect.

Au final les parcours les plus erratiques sont ceux qui demandent le plus de travail de narration par rapport aux carrières scolaires linéaires. Ces étudiants sont donc ceux qui vont plus que d'autres développer cette aptitude à « se raconter », compétence au cœur de leur employabilité.

Du fait des nombreuses épreuves auxquelles ils ont été confrontés, nos enquêtés ont été habitués à se présenter comme employables, à présenter une image d'eux-mêmes en cohérence avec le monde social de la finance. Être employable consiste alors à démontrer que la suite logique d'un parcours est l'emploi que l'on a ou celui auquel on aspire (et candidate). La notion d'épreuve (Eymard-Duvernay, 2012) au sens où elle désigne ces moments où les personnes sont évaluées dans le cadre d'un dispositif (ensemble de personnes, de mots, de choses qui soutiennent l'évaluation) est de nature à rendre compte de cet apprentissage.

Employabilité : se projeter dans l'avenir ou reconstituer le passé ?

Leur habile capacité à se mettre en scène est perceptible dès les entretiens d'enquête. Les enquêtés se retrouvent face à un enquêteur qui ressemble furieusement – et pour cause – à un enseignant du supérieur, lequel pourrait être un responsable de formation et potentiellement membre d'un jury d'admission en master. Après avoir rappelé l'objet de notre recherche et indiqué que nous souhaitions les entendre sur les années qui venaient de s'écouler, la quasi-totalité des enquêtés énonçaient avec une facilité déconcertante leur parcours scolaire et professionnel.

« Alors je viens de L. j'ai commencé par un bac S, spécialité maths, et je me suis orienté après vers une classe prépa, j'ai fait math sup. et math spé. au lycée Gay Lussac à L., et avant cette prépa, je me destinais au métier d'ingénieur, et pendant la prépa, j'ai découvert que les métiers de l'ingénierie m'attiraient moins que les métiers de la finance. J'ai découvert la finance en rencontrant tout un tas de personnes, et je me suis dit que j'allais passer les concours après la prépa, j'ai eu des écoles plutôt spécialisées, comme IIIIL à L., comme les écoles du réseau Paris Tech, qui étaient vraiment spécialisées soit en informatique, soit dans le domaine de la physique appliquée à l'ingénierie, et donc j'ai décidé de voir ce que je pouvais faire pour intégrer une licence de finances et j'ai intégré la licence de finances de P. sur un an, j'ai eu la licence et je me suis retrouvé à l'IAE et donc j'y suis depuis deux ans en master » (Alix, GPORT).

Habitué des entretiens d'embauche, ces étudiants retrouvaient leurs réflexes et présentaient des parcours qui s'ils n'étaient pas linéaires étaient justifiés et en cohérence avec la formation aux métiers de la finance. Ainsi, ils ont été habitués à se présenter comme des jeunes gens employables, sachant présenter une image d'eux-mêmes en cohérence avec le monde social de la finance. Quelle que soit la sinuosité de son parcours, l'épreuve réussie est pensée et vécue comme une démonstration du fait que ce parcours prépare logiquement et en pratique à assumer les fonctions futures.

« Se raconter » : Savoir reconstituer son parcours au fil des épreuves

Les étudiants en alternance dans les masters GPAT et GPORT ont en commun une trajectoire scolaire qui s'éloigne des standards de l'élite académique. Ils n'ont pas obtenu leur baccalauréat avec une mention prestigieuse, n'ont que rarement songé à candidater en classe préparatoire, ne sont pas passés par des grandes écoles. En revanche, ils ont souvent été en BTS ou en IUT et ont pu réaliser une partie de leurs études supérieures dans des « petites » écoles de commerce soit à l'issue de leurs deux premières années, soit en y entrant directement après l'obtention du baccalauréat. Que ce soit lors de stages (obligatoires ou non), de jobs étudiants ou dans le cadre d'un diplôme préparé en alternance, leur parcours est fait de nombreuses expériences professionnelles. À ce titre, ils ont eu à passer de nombreuses épreuves de sélection, ils ont dû apprendre à rédiger un CV et à passer un entretien très jeunes. Parfois ils ont eu l'occasion de s'entraîner formellement à ces épreuves dans la mesure où certains établissements d'enseignement supérieur prévoient ce type d'entraînement dans le cadre des cursus.

Si l'on compare les épreuves traversées par nos enquêtés à celles des membres de l'élite scolaire traditionnelle, force est de constater qu'elles diffèrent sensiblement. En effet, ces derniers ont d'abord rempli un dossier de candidature en CPGE (classes préparatoires aux grandes écoles), qui consiste essentiellement en une compilation de bulletins scolaires aux notes prestigieuses. Ils ont ensuite intégré des « classes prépas » dans lesquelles ils se sont entraînés à passer des épreuves écrites et orales avec des attentes davantage orientées vers l'excellence scolaire que vers la capacité à démontrer son aptitude à tenir un poste de travail. En outre, il convient de rappeler que les préparatoires sont très peu nombreux à faire l'expérience d'un « petit boulot », dans la mesure où le nombre d'heures d'enseignement qu'ils reçoivent ainsi que le « travail à la maison » sont peu compatibles avec l'exercice d'un emploi salarié (Pinto, 2014). Dans les filières classiques (littéraires et scientifiques), les élèves ont eu à affronter de nombreuses épreuves (examens écrits, khôlles, concours...) au sein de l'« institution préparatoire »

(Darmon, 2013). Dans son ouvrage, Muriel Darmon (*idem*) souligne le fait que les CPGE forment ceux qui les fréquentent à devenir des dominants et à s'adapter aux nouvelles exigences du monde du travail contemporain en les transformant en « maîtres du temps » qui savent gérer les urgences grâce à la multiplication des exercices auxquels ils sont soumis. Les épreuves sont construites par l'institution. Elles sont cadrées par le milieu scolaire et vécues comme telles par ceux qui la fréquentent.

A contrario, les épreuves traversées par nos enquêtés sont moins institutionnalisées et de fait moins orientées vers les exigences scolaires. Elles sont en revanche pensées et vécues par nos enquêtés comme des manières de devenir de jeunes professionnels qui excellent davantage dans les entretiens de sélection que dans la maîtrise de la scolastique. Ainsi leur employabilité repose sur leur capacité à triompher d'épreuves et à en apprendre ce qui les rend socialisatrices.

Le CV comme support matériel pour « se raconter »

Cette expertise dans la mise en forme du parcours se matérialise dans la construction du CV. Ainsi l'accumulation d'expériences professionnelles et scolaires répond à un objectif d'acquisition de savoirs et doit permettre d'être un bon professionnel. Mais le discours et la visibilité des compétences qui l'accompagnent sont mis en avant comme autant de signaux pour les recruteurs sur le CV. Il ne s'agit pas ici de deux perspectives différentes, mais bien de l'intrication de deux enjeux qui sont vus comme indissociables.

La majorité des discours articule d'abord les choix de parcours avec l'idée d'avoir un « bon » CV. Il ne s'agit pas seulement de construire des compétences mais aussi de savoir les mettre en valeur vis-à-vis d'un recruteur potentiel. Ce bon CV doit ainsi mettre en avant un diplôme renommé, les étudiants étant particulièrement sensibles à sa réputation. Les enquêtés identifient également le passage par de grandes entreprises du secteur ou l'affichage de certains titres de fonction (de manière parfois déconnectée de la réalité de leur mission), comme d'autres signaux à mettre en valeur.

L'employabilité est donc associée à une maîtrise des étapes de son parcours, ou en tout cas à la capacité à mettre en scène cette maîtrise. Mais il s'agit de valoriser en priorité un temps opératoire, c'est-à-dire efficace, orienté vers un objectif. Pour être efficace, le contrôle du temps doit aussi se concentrer sur l'avenir : « La meilleure façon de s'adapter à ce temps prospectif est d'anticiper, de prévoir l'état futur » (Boutinet, 2015, p. 6).

Quelle projection dans l'avenir ?

La maîtrise du temps, plus trivialement « avoir un projet », n'est pas une évidence tout au long de son parcours. Près de la moitié des étudiants rencontrés redoublent ou se réorientent (en « perdant » une année) au cours de leurs parcours universitaires et se voient imposer un certain nombre de choix « par défaut ».

Dans leur compréhension de l'employabilité, le retour aux études ou un départ à l'étranger en cours de carrière n'est pas considéré comme « cohérent », rendant le parcours moins linéaire pour un recruteur, moins logique.

« Concrètement, si je souhaite faire ça, c'est que je ne pourrai pas le faire après, enfin... peut-être inconsciemment je ne me sens pas salarié, je ne sais pas. Juste je pense que l'opportunité est là aujourd'hui, mais elle ne le sera plus forcément après. Une fois qu'on signe un CDI, on est dans la banque, on va souscrire un prêt à des conditions préférentielles pour son logement, il y a un cadre qui fait qu'on va être bloqué. – Une fois qu'on a signé un CDI on ne peut plus trop bouger. – On peut, mais il faut déjà montrer à l'employeur que... faire ses preuves, se faire un nom, et puis si, on peut

bouger, on peut trouver ailleurs, mais personnellement, je ne pense pas que si je fais le métier de conseiller en patrimoine pendant 4 ans, dans 4 ans je vais dire “je pars à l'étranger puisque je veux améliorer quoi que ce soit”, je ne trouve pas ça cohérent. Je pense que quand je rentrerai dans le monde du travail, j'y serai. Et aujourd'hui, même si je me sens plus salarié qu'étudiant, je suis quand même encore sur ce double statut et qui m'offre cette liberté de l'année prochaine » (Nathan, GPAT).

La crise est notamment un révélateur, en particulier du côté des étudiants en gestion de portefeuille dont l'emploi est le plus touché, de cette réévaluation du projet. Comme le montre Benjamin, étudiant sur le point d'être diplômé, l'alternance ne constitue plus forcément une forme de pré-embauche, donc une garantie d'emploi :

« Et le poste actuel ? – Je suis analyste mesure de performances. Ça veut dire ce que ça veut dire, je passe ma journée à analyser des performances, tout ce qui est production de reporting, de dossiers, pour les gérants mais aussi pour les clients finaux. On n'a pas de clients particuliers, ce sont des clients institutionnels. Ça reste assez poussé en termes de technicité. Et ça se passe super bien. C'est intéressant. C'est juste dommage que je ne puisse pas y rester... *Pourquoi ?* Étant donné le contexte, B. a engagé, ils ne le disent pas clairement, mais c'est un plan social, et en fait, la règle c'est que l'année où il y a un plan social, il n'y a pas de recrutement, et comme c'est le cas pour un peu toutes les banques françaises, ça va être difficile au niveau des perspectives de recrutement... – Donc *a priori* pas d'ouverture de poste ? – Non, il faudrait vraiment une dérogation spéciale. Ou alors... dans l'équipe, on a une personne qui est en arrêt maladie de longue durée, et si cette personne venait à démissionner de son poste, il y aurait une opportunité peut être... mais je ne suis pas vraiment optimiste » (Benjamin, GPORT).

Retarder son entrée sur le marché du travail peut alors permettre d'éviter l'incertitude du chômage et de la crise. Mais cela permet également de réévaluer son projet en développant des stratégies concurrentielles (visant à se distinguer des autres du fait de la massification croissante des études), par un séjour à l'étranger lorsque les étudiants prennent connaissance des systèmes de VIE, ou en diversifiant (par les masters ou les nouvelles alternances) ses compétences. Ce dernier choix de la poly ou double compétence (études de droit et gestion de portefeuille) (pour être davantage pointu en gestion de patrimoine sur les produits financiers) ; expertise comptable et gestion de patrimoine (pour se positionner sur un nouveau marché ouvert par l'homogénéisation des normes au niveau européen) permet aux étudiants de rebondir au fur et à mesure qu'ils identifient l'évolution du marché de l'emploi.

Conclusion

L'employabilité se révèle un concept aux multiples facettes. Elle renvoie à la capacité des étudiants à rendre visible leur capacité à être de bons professionnels, dans une tension entre savoir « se raconter », sans « se la raconter ».

Travailler activement son employabilité signifie dans ce cadre à la fois acquérir des savoirs, socle des compétences attendues de futurs professionnels (l'employabilité est ici associée soit à la qualification – au diplôme –, soit aux compétences professionnelles), mais aussi à construire un projet au gré de la confrontation au marché de l'emploi. Cependant un parcours par alternance constitue plus qu'un moyen de faire reconnaître son employabilité en cumulant études, expérience professionnelle et salaire. Étudier les parcours étudiants amène à penser que la construction d'un projet est une reconstruction. Les « épreuves » du parcours d'alternant sont aussi un apprentissage parfois distancié de la manière de « se raconter », de mettre en scène et en cohérence un parcours où les projets sont mouvants, voire de reconstruire *a posteriori* un projet alors que le parcours a été guidé avant tout par une logique d'expérimentation.

Alors que le rapprochement entre sphère de la formation et de la production est pensé par les décideurs comme de nature à permettre de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, on observe que les apprentis sont justement ceux, qui en vertu d'une expérience passée, paraissent les plus « employables ».

Références bibliographiques

BENOIT-GUILBOT O., 1990, « La recherche d'emploi : stratégies, qualification scolaire et professionnelle et "qualification sociale" », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 491-506.

BOUTINET J.-P., 2015, *Anthropologie du projet*, Paris, Presses universitaires de France.

BUREAU M.-C. et MARCHAL E., 2005, *Au risque de l'évaluation : la mise en jeu de la valeur du travail et des personnes*, Lille, Presses universitaires du Septentrion.

COUSIN O., 2002, « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n° 40, p. 499-520.

DARMON M., 2013, *Classes préparatoires. La fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte.

EYMARD-DUVERNAY F., 2012, *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès.

GAZIER B., 2003, *Tous « sublimes » : Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

MENGER P.-M., 2003, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Le Seuil.

PINTO V., 2014, *À l'école du salariat. Les étudiants et leurs « petits boulots »*, Paris, Presses universitaires de France.

32. L'enquête a été réalisée dans un institut d'administration des entreprises (IAE). L'institut est une composante d'une université pluridisciplinaire. Il dispense des formations allant du L3 au M2. Sur plus d'une dizaine de masters 2 proposés dans cet IAE, les ³/4 sont en apprentissage. Dans le cadre d'une convention avec l'Apec, nous y avons mené une enquête auprès des étudiants en formation par l'alternance dans les filières préparant aux métiers bancaires. Nous avons interrogé des M2 gestion de patrimoine (GPAT), gestion de portefeuille (GPORT), et ingénierie financière (IF). Si le diplôme d'IF est réalisé en formation initiale, la gestion de patrimoine GPAT et la gestion de portefeuille GPORT ont adopté la formation en alternance. Ils travaillent quatre jours par semaine en entreprise et se rendent à l'IAE le vendredi. L'enquête combine différents types de matériaux : statistiques (à partir du fichier Apogee), 32 entretiens semi-directifs auprès des étudiants, 8 entretiens semi-directifs avec des anciens des masters GPAT et GPORT, diplômés depuis deux ans, observations *in situ* de différents moments de la vie collective au sein de l'IAE (remise des diplômes). Nous avons également interrogé les responsables des diplômes ainsi que leurs assistantes.

« Employabilité » académique et lutte des places dans la recherche et l'enseignement supérieur public

Jean F_{RANCES}

Pour une majorité de « jeunes » scientifiques, devenir maître de conférences (MCF) ou chargé de recherche (CR) en établissement public scientifique et technique (EPST) – comme le CNRS ou l'INRA par exemple – constituent les ambitions professionnelles les plus affirmées. Quelle que soit leur discipline, plus des deux tiers des doctorants et des « jeunes » docteurs français souhaitent devenir MCF ou CR (OES [33], 2013). Ils composent cette population d'aspirants-titulaires, qui considère les chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires en tant que groupe de référence. Mais un obstacle de taille s'élève face à eux : s'il y a dix ans Zarka (2004, p. 133) s'inquiétait du manque d'avenir des diplômés de 3^e cycle, ce qui apparaît aujourd'hui avec plus de clarté encore, c'est leur manque d'avenir académique.

Le rapport de 2007 de l'OES évaluait que « les besoins de remplacements de chercheurs des EPST et d'enseignants chercheurs correspondent à un tiers, au plus des doctorants qui soutiennent chaque année » (OES, 2007, p. 10). Les possibilités et le temps d'accès aux postes de CR et de MCF tendent à se raréfier et à s'allonger, sous la force d'au moins trois dynamiques : un accroissement du nombre de doctorats délivrés (10 000 par an durant la décennie 2000, ce nombre dépasse 12 000 en 2012 et 14 000 en 2014), une diminution du nombre d'ouvertures de postes depuis huit ans (passant de 2 697 en 2006 à 2 067 en 2012 [OES, 2014, p. 85]) et l'extension de la recherche contractuelle. Et parce que la production de docteurs s'établit à un rythme plus élevé que le nombre d'ouvertures de postes, et qu'une majorité des aspirants n'abandonne pas leur aspiration après une campagne de recrutement infructueuse, les rangs de l'armée de réserve académique, prêts à tout instant et « au fil de l'eau » à s'engager comme maîtres de conférences ou comme chargés de recherche, ne cessent de grossir [34]. Des possibilités demeurent toutefois de passer de la formation doctorale vers l'emploi de CR ou de MCF. Puisque ces passages ne sauraient être uniquement expliqués en fonction de la chance ou du génie de ces « jeunes » docteurs recrutés, ne serait-ce pas que quelque chose comme une sorte « d'employabilité » académique serait effective ? Ici, la notion « d'employabilité » désignera les capacités « d'(ob)tenir un emploi » (Le Lay, 2004, p. 76) : capacités qui ne sont jamais acquises une fois pour toutes, et qui, pour pouvoir être déployées par les aspirants, requièrent de ces derniers qu'ils veillent et travaillent à coordonner leurs aspirations avec les exigences, sans cesse reconfigurées (Gazier, 1990), des marchés de l'emploi académique. Ce constat et cette définition posés, il reste maintenant à se demander quels sont ces critères d'accès à et d'entretien de l'« employabilité » académique ? De quoi disposent ces « jeunes » docteurs rapidement recrutés ? Comment réussissent-ils à satisfaire aux attentes des recruteurs des EPST ou des universités ?

Sur la base d'une étude documentaire relative à l'état du marché de l'emploi académique et aux trajectoires professionnelles des doctorants et « jeunes » docteurs, il s'agira de repérer quelles compétences, qualifications ou expériences caractérisent leur parcours [35]. Décisive, l'influence de l'origine sociale ou du genre sur l'« employabilité » académique ne sera pas abordée : des travaux précurseurs de Bourdieu (1984), à ceux plus récents de Mauger et Soulié (2001) et de Chevigné (2009), cet objet de recherche a déjà été précisément analysé. Ici, nous entendons repérer quelles sont ces ressources produites à l'intérieur du monde de la recherche et de l'enseignement supérieur qui ont une incidence sur les trajectoires professionnelles des scientifiques. Nous interrogerons ensuite la pertinence de l'analyse selon laquelle s'opérerait une diversification des critères de l'« employabilité » académique

et montrerons, au contraire, que c'est un renforcement de « l'académisme » qui s'observe, à savoir un renforcement de la valeur d'échange (sur les marchés de l'emploi universitaire et des EPST) des expériences, qualifications et « réalisations » (publications, communications) dont l'organisation, l'octroi et l'évaluation sont aux mains des professionnels de la recherche et de l'enseignement supérieur. Nous nous demanderons également si le passage de la formation doctorale vers l'emploi de chercheur ou d'enseignant-chercheur titulaire demande aux candidats de construire un curriculum vitae (CV) – au sens « d'itinéraire effectivement suivi » qui puisse être consigné dans un document qui le représente (Perrenoud, 2002) – qu'en empruntant au vocabulaire de Bernstein (1975), l'on pourrait qualifier « d'intégré » au projet professionnel académique.

Accumuler des compléments académiques au doctorat pour atteindre l'employabilité doctorale

En 2010, environ 10 % des docteurs diplômés en 2007 étaient au chômage (OES, 2014, p. 21). En 2012, selon le MESR, « la situation [...] s'est nettement améliorée » puisque ce taux ne serait plus que de 6 % (2014, p. 41). Il faut tempérer ce constat optimiste : si la part des docteurs sans emploi diminue, celle de ceux employés en contrats à durée déterminée augmente. D'ailleurs, note Calmand, après la soutenance de thèse, l'expérience du CDD devient « presque la norme » (2013, p. 2). Ces difficultés de stabilisation dans l'emploi sont encore plus marquées pour celles et ceux souhaitant réaliser une carrière académique. En 2013, toutes disciplines confondues, l'âge moyen de recrutement sur un poste de MCF est de 33,4 ans et de 32,3 ans pour un poste de CR ; l'embauche advient, en moyenne, trois ans et demi après la soutenance de thèse – cette période dépasse les quatre ans pour les spécialistes des Langues et Sciences Humaines et Sociales (OES, 2014, p. 95). Certains concluent à l'institutionnalisation, dans l'enseignement supérieur et la recherche publics, d'un régime non reconnu « d'intermittence » (PECRES, 2011). Tentons maintenant de repérer quels docteurs sont les moins exposés à l'intermittence. Nous privilégions l'analyse des trajectoires des MCF : leur sort est le mieux documenté et ils constituent la majorité du contingent d'emplois académiques.

En 2001, 41 % des MCF recrutés étaient attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) l'année d'obtention de leur poste d'enseignant-chercheur titulaire. Douze ans plus tard, les nouveaux maîtres de conférences étaient bien moins souvent ATER l'année d'obtention de leur poste : un peu plus d'un tiers des MCF « recrutés en 2013 étaient post-doctorants au moment de leur recrutement » (SPESR, 2014, p. i), quand « seulement » 15 % d'entre eux étaient ATER. Inversement, en 2002, « seuls » 13 % des nouveaux MCF étaient post-doctorants l'année de leur recrutement (*ibid.*, p. iv). Ces observations illustrent deux phénomènes. Être « uniquement » docteur semble insuffisant pour prétendre « rationnellement » à l'« employabilité » académique ; et la liste s'allonge des « compléments académiques au doctorat » (Moguéro, 2003) nécessaires à cumuler pour atteindre cette même « employabilité » – au rang desquels comptent, en premier lieu, les publications dans les revues à comité de lecture (Gingras, 2013). Lors de la journée d'étude *Misère de postes, recrutement misérable* organisé à l'IEP Paris le 10 janvier 2015, les membres de jury de recrutement d'universités et de sélection du CNRS venus témoigner, rappelaient l'importance qu'ils accordaient à « l'âge scientifique des candidats ». Ils signifiaient, qu'à candidature de valeur comparable, ils privilégiaient les aspirants les plus « expérimentés ». Ce parti pris vise à éviter que des aspirants « âgés » soient maintenus longtemps dans l'intermittence et soutient une opération de gestion du réservoir des MCF. Mais, ce même parti pris renforce l'idée et le fait qu'un cursus de 3^e cycle constitue de moins en moins une formation ouvrant effectivement l'accès aux métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur et qu'il faut le « compléter » pour en faire une qualification valorisable sur les marchés de l'emploi académique. Le

doctorat, cette formation à la recherche *par* la recherche, revêt alors cette particularité paradoxale d'être le diplôme le plus haut des hiérarchies universitaires tout en étant insuffisant pour atteindre le niveau d'« employabilité » suffisant pour accéder aux métiers auxquels il forme prioritairement. Venons-en au second point.

Si les MCF de l'année sont plus souvent en post-doctorat qu'en contrat d'ATER au moment de leur recrutement qu'ils ne l'étaient la décennie passée, ce n'est pas que décroît la valeur accordée à l'expérience d'attaché temporaire d'enseignement et de recherche en termes d'« employabilité [36] ». C'est plutôt que le volume « de compléments académiques au doctorat » implicitement requis pour espérer un poste augmente à mesure que s'allongent les files d'attente devant les emplois de titulaires, instituant ainsi un mouvement d'élévation du volume des compétences demandées. Être docteur et avoir été ATER suffit de moins en moins pour se faire recruter ; il faut en plus avoir été post-doctorant et, de préférence, dans un pays anglo-saxon : « Parmi les destinations des 329 stages [*sic*] [de post-doctorat] effectués [par les MCF recrutés en 2008] à l'étranger, les USA (18,81 %) viennent en tête devant le Royaume-Uni (13,4 %) [et] le Canada (9,7 %) » (SPESR, 2009, p. VIII-IX). Cette élévation du volume de compléments requis, couplée aux opérations de gestion du « stock » d'aspirants transparaît à travers l'apparition de nouvelles catégories de « jeunes » docteurs : il est acquis en certaines disciplines, en sciences de la vie notamment, que les post docs puissent être « juniors » ou « seniors ».

L'« employabilité » paraît suspendue aux capacités des « jeunes » docteurs à satisfaire à au moins deux paires de contraintes complexes :

- il leur faut faire preuve d'« académisme » en réalisant des post-doctorats dans des institutions et sur des sujets valorisés par les pairs, tout en évitant de s'engager dans des établissements et sur des objets qui, s'ils peuvent être stimulants du point de vue intellectuel et scientifique, ne donnent pas accès à des ressources (qualifications, publications, etc.) à forte valeur ajoutée sur les marchés de l'emploi académique ;
- il leur faut compléter leur doctorat, tout en veillant à ce que l'enchaînement de contrats postdoctoraux ne les mène pas à des impasses en terme de carrière.

Au vu de cette nécessité de cumuler des expériences postdoctorales tout en évitant celles qui mènent à des « trappes à précarité », les « jeunes » docteurs semblent tenus à l'obligation d'acquérir des compétences managériales en vue de « se manager » eux-mêmes.

S'opérerait-il dès lors une diversification des critères de l'« employabilité » académique ? En redescendant les trajectoires les plus typiques des « jeunes » docteurs recrutés en MCF, j'en viendrai, au contraire, à montrer combien cette contrainte à « se manager soi-même » induit un renforcement de l'académisme des profils les plus « employables ».

L'incidence du parcours doctoral et pré-doctoral sur l'employabilité académique

Selon les experts du MESR, « les docteurs n'ont pas les mêmes chances d'accès à l'emploi [de CR ou de MCF] dès leur inscription » (MESR, 2014, p. 49). Le constat est juste, mais l'explication est incomplète. En effet, ils attribuent cet état de fait aux différences en besoin de renouvellement selon les disciplines et oublient l'incidence, en termes d'accès à l'« employabilité » académique, de l'établissement où le 3^e cycle fut réalisé et celle du mode de financement.

« 64,5 % des MCF recrutés dans le secteur *droit* et sciences économiques ont obtenu leur doctorat *juridique* dans 15 établissements d'enseignement supérieur [...], 60 % des MCF recrutés dans le

secteur *lettres et sciences humaines* ont obtenu leur doctorat *littéraire* dans 15 établissements d'enseignement supérieur [...] et enfin, que 47,9 % des MCF recrutés dans le secteur *sciences (hors pharmacie)* ont obtenu leur doctorat *scientifique* dans 14 établissements d'enseignement supérieur » (SPESR, 2009, p. vi).

Pourtant, en France, autour de 200 institutions délivrent des diplômes de 3^e cycle. La plupart des établissements où se concentrent la majorité des docteurs recrutés comme MCF sont situés en région parisienne ou dans quelques grands centres universitaires (en Rhône-Alpes ou en Provence-Alpes-Côte-d'Azur notamment). Symétriquement, observent Godechot et Louvet, les étudiants des « petites universités » « s'exportent [...] mal » (2008, p. 19). Cette forte concentration du nombre d'établissements fournissant les futurs MCF dit combien une grande partie des possibilités de construire un CV permettant d'atteindre les emplois académiques se joue dès l'entrée en 3^e cycle. Ces possibilités augmentent à mesure de la réputation académique des établissements et de leur degré d'inscription dans les réseaux technoscientifiques ; ces possibilités varient également en fonction du statut que réussissent ou non à obtenir les doctorants dès la première année de leur doctorat.

Certains contrats doctoraux agissent comme des marques d'« employabilité » académique : les anciens allocataires-moniteurs, et désormais, les anciens bénéficiaires des contrats doctoraux du ministère forment la population de docteurs la plus massivement recrutée en tant que MCF. Une partie des sections du CNU demande d'ailleurs aux candidats à la qualification de spécifier le type de financement obtenu pendant le doctorat, laissant entendre que l'évaluation de leur dossier en dépendra. D'un autre côté, les doctorants sans financements, s'engagent « sur la voie de la précarité » (Lipp, 2009, p. 138). En 1996, Soulié notait déjà que, du point de vue de l'accès aux carrières académiques, les allocataires ministériels de recherche composaient un groupe privilégié par rapport aux autres étudiants de 3^e cycle (Soulé, 1996, p. 59). L'analyse demeure pertinente près de 20 ans plus tard : 55 % des anciens allocataires travaillent dans les institutions publiques d'enseignement supérieur et de recherche (*ibid.*, p. 8) quand, pour les anciens signataires d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), cette proportion est deux fois moindre (*ibid.*), alors même que ces derniers nourrissent des ambitions de carrière comparables (OES, 2013).

L'observation de cette surreprésentation des anciens allocataires et des anciens bénéficiaires du contrat doctoral dans la population des MCF, couplée au constat de la plus forte « employabilité » des docteurs diplômés d'établissements « prestigieux » et/ou « excellents » renseigne sur l'importance d'obtenir un statut et de cumuler des « signes de qualité académique » au long de son 3^e cycle pour qui entend faire une carrière dans l'enseignement supérieur et la recherche publics. Le fait que les anciens CIFRE, d'autant plus lorsqu'ils sont diplômés de « petites universités », aient des opportunités plus faibles de devenir maîtres de conférences illustre, en négatif, l'attention que portent les recruteurs à l'« académisme » des dossiers de candidature – « académisme » qui, parfois, confine au « légitimisme ». Si le statut de CIFRE fait l'objet d'une intense promotion, s'il permet aux doctorants d'accumuler des expériences dans le secteur privé et d'acquérir ces compétences à travailler à l'interface de la recherche publique et des entreprises si valorisées politiquement (Bruno, 2008), il ne constitue pas le marchepied le mieux adapté pour atteindre le niveau requis d'« employabilité » académique.

Il ne faut pas essentialiser le contrat CIFRE, ni celui du MESR et en faire des « signes de qualité » qui, d'eux-mêmes, augmenteraient l'« employabilité » des doctorants bénéficiaires. Ces derniers ne partagent pas des conditions de travail similaires (Gaglio, 2008). Certains CIFRE peuvent être tenus de protéger leurs résultats et les publiciser sous forme de brevets (Levy, 2005) : ils sont ainsi privés de quelques possibilités de publier, alors même que la publication permet aux « jeunes » chercheurs de s'intégrer aux groupes des professionnels de la recherche. Du fait de leur temps de présence en entreprise

(variable selon les contrats), ils disposent également d'accès plus faibles aux heures d'enseignement et entretiennent des relations épisodiques aux chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires. Signer une CIFRE en début de doctorat aide moins qu'un contrat du MESR à atteindre le niveau d'« employabilité » académique nécessaire parce qu'une telle condition doctorante éloigne des possibilités de réaliser et d'acquérir ces expériences, qualifications et compétences qui, conjuguées les unes aux autres, soutiennent la construction d'un CV intégré à une trajectoire professionnelle de CR ou de MCF.

La voie « royale » vers l'emploi académique

Si l'on redescend la trajectoire des anciens allocataires et bénéficiaires des contrats doctoraux du MESR et que l'on examine les critères d'obtention de tels financements, l'intégration de leur formation à un parcours professionnel académique apparaît. Quelles que soient les disciplines, l'évaluation des dossiers de candidature aux contrats doctoraux repose sur l'examen du degré d'inscription de l'aspirant doctorant dans la vie de son potentiel laboratoire d'accueil – d'où l'importance de la lettre de soutien du directeur de recherche – et sur celui de ses résultats en master. Dans quelques spécialités, notamment l'histoire, l'agrégation entre également en ligne de compte ; dans d'autres – notamment en science de la vie et de la matière – les diplômes d'école d'ingénieurs importent beaucoup.

Si l'on redescend encore la trajectoire des doctorants ministériels, l'« académisme » de leur parcours se dessine un peu plus. Selon Coulon, Ennafaa et Paivandi, les doctorants allocataires comptent « parmi les meilleurs élèves du secondaire » (2004, p. 203-204). Du lycée et jusqu'au doctorat, ils constituent cette population dont le cursus, souvent ponctué par des épreuves méritocratiques de concours, notamment pour entrer dans une ENS, dans un IEP, pour décrocher l'agrégation ou pour entrer dans une grande école d'ingénieurs, apparaît dirigé au prisme des normes académiques de « l'excellence ». Selon Charles (2008), c'est le « classicisme solaire » de leur parcours qui, à terme, agit favorablement sur les recruteurs des universités et des EPST et accentue leurs chances d'accéder aux postes.

L'hypothèse parfois défendue, selon laquelle s'affaiblirait le caractère « royal » de certaines trajectoires vers les postes académiques – celles ponctuées par des passages par les CPGE, une ENS, des « grands » établissements universitaires, l'obtention d'un contrat doctoral du MESR – demande, à notre sens, à être relativisée. Le caractère rectiligne d'un tel parcours fonctionne comme la certification de l'intégration des candidats aux mondes de l'enseignement supérieur et de la recherche ; à terme, cela rassure les recruteurs quant à leur « employabilité » académique, à savoir leur capacité à acquérir les compétences nécessaires pour un poste et, surtout, à les exposer à et à les faire « viser » *par* les tenants des universités et EPST. Ces expériences et ces qualifications s'imbriquent les unes aux autres de manière « naturelle », jusqu'à former un *curriculum vitae* dont il devient difficile de contester l'intégration à un projet professionnel scientifique et académique. Ainsi, cette voie demeure « royale » : ne pas s'y être engagé conduit sur des chemins de traverse sinueux imposant de faire de la recherche entre les entreprises et les laboratoires publics (CIFRE, par exemple), risqués, parce que non financés – c'est bien plus le cas en SHS qu'en sciences de la vie ou de la matière –, parfois dénigrés, et dont les issues académiques sont réduites.

Il y a près de vingt ans, Le Saout et Loirand considéraient que les allocataires et les allocataires-moniteurs formaient cette population d'« enseignant-e-s- chercheur-e-s titulaires potentiels » (1998, p. 146). Plus récemment, Lipp disait de ces statuts qu'ils permettaient à ceux qui les obtenaient d'emprunter « la voie royale » (2009, p. 138) d'accession aux postes de MCF et, également, de CR. À notre sens, cette catégorie de « voie royale » est pertinente, à condition de spécifier qu'à l'instar d'une part importante des parcours d'accession à quelque trône que ce soit, il est foulé par un grand nombre de prétendants – depuis les années 2000, entre 3 000 et 4 000 des nouveaux doctorants obtiennent une

allocation ministérielle de recherche ou un contrat financé par le MESR – qui, luttant les uns contre les autres pour s’incarner le mieux possible en « dauphin légitime », en viennent à éliminer des homologues et à s’exposer à l’élimination : moins de la moitié des anciens bénéficiaires des contrats doctoraux du MESR deviennent chercheurs ou enseignants-chercheurs titulaires. Enfin, apparaît-il, la diversification des profils des « jeunes » docteurs recrutés en MCF ou en CR ne s’opère pas, malgré la promotion politique et idéologique du chercheur-manager-entrepreneur. Au contraire, au fil de l’augmentation du nombre des aspirants et de l’intensification des luttes des places, les profils les plus académiques augmentent leurs chances d’accès à l’emploi académique. Symétriquement, ne pas satisfaire aux normes de l’« excellence » prête le flanc à une élimination précoce. L’usage que les recruteurs ou les examinateurs des dossiers de qualification au grade de MCF font des rapports de soutenance de thèse en atteste. Selon Godechot et Mariot, les docteurs dont la soutenance de thèse n’est pas couronnée des félicitations du jury – ou, de rapports élogieux, si l’établissement ne délivre plus de mention – ont de faibles opportunités de carrière académiques. Si, « même [...] en science dure », ce rapport joue un tel rôle dans le processus de recrutement, c’est qu’en plus de faire circuler un « condensé synthétique [...] de la] valeur de l’objet, de la valeur de la problématique, de la valeur des résultats, de la valeur de la théorie », il juge de la « valeur de la personne » (Godechot et Mariot, 2004, p. 256), à savoir, dans ce cas de sa conformité aux attentes des tenants des institutions de recherche et d’enseignement supérieur. L’importance du rapport de soutenance de thèse pour l’accès à l’« employabilité » académique se joue en négatif avant tout : s’il ne contient pas de félicitation ou rapporte de nombreuses critiques, il réduit la valeur d’échange d’une candidature sur les marchés de l’emploi mais, même élogieux, il ne suffit pas, ou du moins rarement, à motiver un recrutement. Il est donc un élément d’évaluation premier : il permet aux recruteurs d’opérer un tri et d’éliminer des candidats.

C’est au travers l’évaluation de la conjugaison du rapport de thèse à d’autres éléments du *curriculum vitae* que les recruteurs établissent la qualité d’un dossier : pour que ces conjugaisons élèvent l’« employabilité » des candidats, il faut qu’elles produisent du sens, *i. e.*, qu’elles illustrent avec clarté le projet professionnel académique de l’aspirant : un bon rapport, complété d’expériences d’enseignement et de publications dans des revues à comité de lecture, est à la base d’un dossier de candidature dont les chances d’être bien évalué sont élevées. À l’inverse, un bon rapport, sans enseignement et sans publication, mais assorti d’expériences professionnelles dans le privé, a bien moins de chances de retenir l’attention des recruteurs. Et c’est en cela, à notre sens, que la notion en construction de *CV intégré* pourrait être particulièrement opératoire pour analyser plus finement encore l’« employabilité » académique.

Conclusion

La notion de *curriculum intégré* – au sens de « programme de formation » (Forquin, 2008) – désigne un cursus dont les modules et contenus sont censés soutenir le développement de compétences et savoir-faire qui, conjugués les uns aux autres, doivent assurer aux « formés » de devenir « prêts à l’emploi » et en mesure de réaliser une pluralité d’activités professionnelles données. Réussir un tel programme impose de se soumettre à une « évaluation des acquisitions [...] menée] au moyen de la notion “d’être capable de” » (Tanguy, 2007, p. 58) qui a pour caractéristique de mesurer tout à la fois des savoir-faire mais également des manières de les manier, bref, qui a pour caractéristique d’induire un jugement sur la personne. Ce type de *curricula* se distingue alors d’un *curriculum* sériel (Bernstein, 1975 ; Young, 2001) construit sur des disciplines autonomes, dont la vocation est d’enseigner des savoirs et dont les évaluations sont organisées autour d’examens de connaissances (et non des personnes), indépendants les uns des autres. Par extension, parler de CV intégré revient à dire d’un *curriculum vitae* qu’il fait état d’expériences et de qualifications dont la valeur d’échange sur les marchés de l’emploi procède du fait que, conjuguées les unes aux autres,

elles certifient des compétences de leur détenteur : « être capable de » travailler comme chercheur ou enseignant-chercheur selon des modalités attendues par les recruteurs. Ainsi, montrer que les chances de devenir CR ou MCF procèdent de la construction d'un *curriculum vitae* intégré amène à conclure que l'« employabilité » académique se joue au travers des compétences des impétrants à ne pas « réduire » leur doctorat à leur thèse, mais à compléter cette réalisation centrale d'expériences professionnelles reconnues par les recruteurs – notamment parce qu'elles sont statufiées – et de « marques de qualité » scientifiques – *via* les communications et les publications – qui, retranscrites de manière cohérente dans un document (et non pas simplement listées), donnent du candidat l'image d'un maître de conférences ou d'un chargé de recherche en puissance, doublé d'une personne apte, sur le champ, à s'incarner « en bon collègue » (Louvel, 2006). Avoir travaillé comme manager dans un laboratoire privé, ou avoir monté une « start-up innovante », ne soutient pas la construction de ce CV qui mène aux postes de CR ou de MCF. Dans un *curriculum vitae* à prétention académique, une expérience du privé censée marquer « un plus », de la même façon qu'une matière optionnelle d'un *curriculum* sériel permet d'obtenir un demi-point supplémentaire dans sa moyenne, produit plutôt une faute d'accord et réduit alors la cohérence académique du CV, et donc l'« employabilité » du « jeune » docteur.

Pourtant, les compétences managériales et entrepreneuriales sont de plus en plus nécessaires à déployer pour faire carrière : Jouvenet (2011) montre qu'obtenir une ANR devient de plus en plus une condition d'accès aux postes de titulaires, or l'obtention de ces ANR exige de se faire gestionnaire de projet et entrepreneur de promesses scientifiques (Kustos, 2012). Ce dernier point n'est contradictoire qu'en apparence avec les développements proposés plus haut : si les « jeunes » docteurs qui veillent et travaillent à leur « employabilité » académique ont prioritairement à se soucier d'expériences et de qualifications académiques, ils doivent, pour ce faire, déployer de véritables compétences de managers d'eux-mêmes et d'entrepreneurs de leur propre carrière pour repérer les « compléments académiques » au doctorat les plus rentables, puis réussir à les cumuler et les organiser en un *CV intégré*. Si les conventions de qualité présidant au recrutement à l'université ou en EPST sont plus que jamais académiques, les compétences pour y satisfaire sont, elles, de plus en plus managériales. C'est une *hétéronomisation de second degré* des « règles » d'accès aux postes de CR et de MCF qui se joue [37] : les éléments académiques des CV sont les points examinés en priorité par les recruteurs, mais pour réussir à en accumuler le maximum tout en veillant à leur cohérence, il faut anticiper sur leur valeur d'échange. Des savoir-faire en *benchmarking* sont peu à peu acquis par les impétrants. S'ils sont nécessaires à la survie dans la cité académique, leur déploiement quotidien érode les idéaux de collégialité et de désintéressement. Ce qui laisse entrevoir combien cette *hétéronomisation de second degré* des règles d'accès aux postes de CR ou de MCF – qui résulte avant tout des transformations des marchés de l'emploi et des critères « d'employabilité » qu'elles génèrent – pourrait produire des reconfigurations des manières de faire des sciences et de faire carrière encore plus profondes que les injonctions à la création d'entreprise ou à la création de partenariat avec le secteur privé.

Références bibliographiques

BERNSTEIN B., 1975, *Class, Codes and Control : Towards a Theory of Educational Transmissions*, Londres, Routledge/Kegan Paul éditions.

BOURDIEU P., 1984, *Homo Academicus*, Paris, Les éditions de Minuit.

BRUNO I., 2008, *À vos marques, prêts... cherchez ! La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche*, Bellecombe-en-Bauges, éditions du Croquant.

CALMAND J., 2013, « Les docteurs : une longue marche vers l'emploi stable », *Céreq Bref*, n° 316, p. 1-4.

CHARLES C., 2008, « L'organisation de la recherche en sciences sociales en France depuis 1945 : bref bilan historique et critique », *Revue d'histoire contemporaine et moderne*, n° 55, p. 80-97.

CHEVIGNÉ DE S., 2009, « The Career Paths of Women (and Men) in French Research », *Social Studies of Science*, vol. 39, n° 1, p. 113-136.

- COULON A., ENNAFAA R. et PAIVANDI S., 2004, *Devenir enseignant du supérieur : enquête auprès des allocataires moniteurs de l'enseignement supérieur*, Paris, L'Harmattan.
- FORQUIN J.-C., 2008, *Sociologie du curriculum*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- FRANCES J., 2012, « Portrait du doctorant en entrepreneur, Les Doctoriales : un outil "au service de la professionnalisation des doctorants" ? », *Mouvements*, n° 71, p. 54-65.
- GAGLIO G., 2008, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Sociologos. Revue de l'Association française de sociologie*, [<http://socio-logos.revues.org/2093>].
- GAZIER B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 4, p. 575-584.
- GINGRAS Y., 2013, *Sociologie des sciences*, Paris, Presses universitaires de France.
- GODECHOT O. et LOUVET A., 2008, « Le localisme dans le monde académique : un essai d'évaluation », *La vie des idées*, [<http://www.laviedesidees.fr/Le-localisme-dans-le-monde.html>].
- GODECHOT O. et MARIOT N., 2004, « Les deux formes du capital social. Structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 2, p. 243-282.
- JOUVENET M., 2011, « Profession scientifique et instruments politiques : l'impact du financement "sur projet" dans les laboratoires de nanosciences », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 2, p. 234-252.
- KUSTOSZ I., 2012, « Contractualisation et contrôle de la recherche : une lecture critique du programme-cadre de recherche et de développement technologique de l'Union européenne », *Mouvements*, n° 71, p. 25-35.
- LE LAY S., 2004, *Autonomie individuelle et précarisation. Dispositifs publics et souffrance sociale en classes populaires*, thèse de doctorat de sociologie, université Paris 8 Saint-Denis.
- LE SAOUT R. et LOIRAND G., 1998, « Les chargés d'enseignement vacataires : les paradoxes d'un statut pervers », *Genèses*, n° 30, p. 146-156.
- LÉVY R., 2005, « Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises », *Revue d'économie industrielle*, n° 111, p. 79-96.
- LIPP J.-M., 2009, « Misère des doctorants – doctorat de misère », in V. GARCIA et G. TIFFON (dir.), *Le sociologue en train de se faire. Travail réflexif sur le statut d'étudiant-enseignant-chercheur*, Paris, L'Harmattan.
- LOUVEL S., 2006, « Les doctorants en sciences expérimentales : futurs collègues ou jeunes collègues », *Formation emploi*, n° 96, p. 53-66.
- MAUGER G. et SOULIE C., 2001, « Le recrutement des étudiants en lettres et sciences humaines et leurs objets de recherche », *Regards sociologiques*, n° 22, p. 23-40.
- MERSR (SPESR), 2009, « Origine des enseignants-chercheurs recrutés lors de la campagne de 2008 (1^{re} session) », [http://cache.media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/statistiques/27/6/orig2008_60276.pdf].
- MESR (SPESR), 2013, « Origine des enseignants-chercheurs recrutés lors de la campagne 2013 », [http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/statistiques/31/4/orig2013_343314.PDF].
- MERSR (SPESR), 2014, « Étude de la promotion 2014 des qualifiés aux fonctions de maître de conférences et de professeur des universités », [http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/statistiques/41/2/Etude_qualif_2014_v2_383412.pdf].
- MERSR, 2014, « Vade-Mecum des passerelles public-privé », [<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24561/vade-mecum-des-passerelles-public-privé.html>].
- MOGUÉROU P., 2003, « Le monitorat d'initiation à l'enseignement supérieur : un dispositif ambivalent, entre efficacité interne et efficacité externe », *Journées d'études du RESUP*, Paris 10-Nanterre.
- OES, 2007, *L'état de l'emploi scientifique en France*, Paris, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- OES, 2009, *L'état de l'emploi scientifique en France*, Paris, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- OES, 2013, *L'état de l'emploi scientifique en France*, Paris, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- OES, 2014, *L'état de l'emploi scientifique en France*, Paris, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- PECRES, 2011, *Recherche précarisée, recherche atomisée, Production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation*, Paris, Raison d'Agir.
- PERRENOUD P., 2002, « Les conceptions changeantes du curriculum prescrit : hypothèses », *Éducateur* (n° spécial : *Un siècle d'éducation en Suisse romande*), p. 48-52.
- SOULIE C., 1996, « Précarité dans l'enseignement supérieur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 115, p. 58-64.
- TANGUY L., 2007, « La fabrication d'un bien universel », in G. BRUCY, P. CAILLAUD, E. QUENSON et L. TANGUY (dir.), *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente (1954-2004)*, Paris, La Découverte.

YOUNG M., 2001, « Du “curriculum en tant que construction sociale” à la “spécialisation intégrative”. Quelques réflexions sur la sociologie du curriculum au Royaume-Uni (1971-1999) », *Revue française de pédagogie*, n° 135, p. 29-34.

ZARCA B., 2004, « Un sociologue avec des “scientifiques durs” sur la toile », *Genèses*, n° 55, p. 126-145.

33. OES : Observatoire de l'emploi scientifique.

34. Depuis 2006, 6 585 personnes, en moyenne, sont qualifiées par an par le Conseil national des universités (CNU) et près de 80 % d'entre elles postulent au moins une fois à un poste de MCF au cours des quatre ans que dure la qualification au grade de maître de conférences : service général des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche, (cf. MESR, 2014).

35. Seront utilisées les données relatives aux marchés de l'emploi académique produites par la direction générale des Ressources humaines du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (DGRH MESR), celles compilées dans les rapports *L'État de l'emploi scientifique* de 2007 et de 2013 et celles provenant des enquêtes Générations du Céreq.

36. Ainsi, « en 2013, ce sont les MCF qui étaient ATER [...] l'année qui précède leur recrutement qui sont le plus rapidement recrutés » (SPESR, 2014, p. xvii).

37. Je dois à Johan Giry l'élaboration de cette catégorie d'« hétéronomisation de second degré ».

De l'usage de l'employabilité dans le champ de la formation professionnelle continue : une forme paradoxale de contrôle social

Louis-Marie B_{ARNIER}, Jean-Marie C_{ANU} et Francis V_{ERGNE}

Le point de vue présenté ici reprend une contribution plus complète aux travaux de l'Institut de recherche de la FSU (Barnier *et al.*, 2014). Le chantier concerné, « Politiques néolibérales et action syndicales », s'attache depuis plus de dix ans à procéder à un examen attentif des politiques éducatives promues par de grands organismes internationaux comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou la Commission européenne. Conformément aux hypothèses émises initialement (Baunay et Clavel, 2002 ; Laval et Weber, 2002), partout s'est affirmé le projet de transformer les systèmes éducatifs pour mieux correspondre aux nouvelles exigences du système néolibéral. Celui-ci peut s'entendre comme l'imposition d'une nouvelle rationalité répondant à la crise économique structurelle des années 1970 et à la recherche correspondante d'une restauration du taux de profit, s'appuyant sur une nouvelle conception du rôle de l'État. Comme l'exprime Michel Foucault de façon prémonitoire en 1973, la figure du marché fixe alors sa norme à l'ensemble de la société, établissant « un régime de vérité comme principe d'autolimitation du gouvernement » (Foucault, 2004, p. 21). L'État, quittant son rôle de garant de l'intérêt général, devient acteur économique rétablissant sans cesse cette concurrence : « La concurrence pure, qui est l'essence même du marché, ne peut apparaître que si elle est produite, et si elle est produite par une gouvernementalité active » (Foucault, 2004, p. 125). Trois processus complémentaires émergent de l'analyse : la mise en valeur de la concurrence entre individus : « Ce qui doit constituer le principe régulateur, ce n'est pas tellement l'échange de marchandises, que les mécanismes de concurrence » (Foucault, 2004, p. 152) ; la responsabilisation des individus ; l'évaluation enfin, complétant cette responsabilisation et qui devient la « clé d'une nouvelle gouvernance » (Perret, 2008), tout autant qu'un nouveau moyen de contrôle sur les personnes elles-mêmes.

Les thématiques de ce nouveau paradigme se déclinent dans le champ des connaissances sur fond de recherche effrénée de la performance et de la rentabilité, de basculement des savoirs vers les compétences, de mise en concurrence des établissements et des personnels. Cette logique est au cœur de l'ouvrage collectif : *La nouvelle École capitaliste* (Laval *et al.*, 2011). Notre propre recherche recoupe les interrogations avancées par les syndicats de la FSU, lesquelles trouvent leur source dans les questions que se posent les différents personnels dans l'exercice de leur activité professionnelle. Elle contribue parallèlement à éclairer les conditions d'émergence et de domination d'un « corpus » de notions où celle d'employabilité joue un rôle fondateur. Ce triple regard, de syndicalistes, de « professionnels » et de chercheurs, signale à la fois une intention et une méthode. Le but poursuivi est de mettre en perspective les mutations qui affectent tout à la fois le monde du travail et celui de la formation tout en éclairant les conditions de l'action syndicale. Mais la production d'un savoir social ne peut se concevoir en dehors des acteurs concernés. Les propos et les témoignages recueillis s'intègrent à cette recherche non seulement comme des matériaux mais comme une réflexion qui oriente et préfigure le résultat, co-élaboré au cours de ce processus.

L'inflation de l'usage de la notion d'employabilité a attiré en premier lieu notre attention en même temps que celle des syndicats et des personnels directement ou indirectement concernés. Si cette contribution reste centrée sur la formation professionnelle continue, l'impératif de l'employabilité

interfère en bien d'autres domaines avec les pratiques professionnelles : formation générale, orientation, insertion et accompagnement des personnes privées d'emploi, métiers et travail, etc. Au point parfois de déstabiliser les repères et de bouleverser les finalités et l'éthique de ces pratiques. La formation professionnelle a représenté pour ces multiples domaines le vecteur de la notion d'employabilité, lui assurant sa légitimité en tous domaines. La loi de 2004 renvoie au salarié la responsabilité de sa formation, réalisée dans ou hors du temps de travail, pour précisément assurer le maintien de son employabilité. Le « compte personnel de formation » issu de l'accord national interprofessionnel de 2013 et de la loi de mars 2014 renforce cette responsabilité individuelle.

Omniprésente dans le champ de la formation professionnelle continue, cette norme centrale du néolibéralisme déplace puis remplace toute la problématique classique de la qualification professionnelle. La trilogie récurrente – savoir, savoir-faire, savoir-être – présente partout désormais, montre à l'évidence que l'acquisition et l'actualisation de connaissances constitutives d'une culture professionnelle et de la construction d'un individu citoyen et salarié, ne sont plus suffisantes. Ou plus exactement une formation ne vaut que pour autant qu'elle va de pair avec une modification comportementale, voire existentielle, du sujet. La formation professionnelle n'a certes jamais été uniquement simple acquisition de connaissances. Elle s'est toujours inscrite dans un double processus : répondre à un besoin individuel et social et permettre à cet individu de trouver des cadres de socialisation et de reconnaissance professionnelle. Mais la reconfiguration de l'ensemble de l'espace social qui s'opère redéfinit chacun des termes de la qualification ainsi que les rapports individuels et collectifs au savoir et au travail.

Soumise à l'impératif d'accroître l'employabilité du sujet, la formation doit alors agir sur la capacité d'être et de demeurer actif voire pro-actif dans des cycles de vie professionnelle fragmentés et imprévisibles. Ce qui est visé concerne moins l'aptitude à occuper un emploi ou un poste de travail que la capacité individuelle à entretenir un « portefeuille de compétences » transférable dans toutes les situations. Grâce aux ressources constitutives du capital humain dont il assure la valorisation permanente, l'individu doit maîtriser un parcours professionnel placé sous le signe de l'activation du marché du travail et des transitions professionnelles. L'employabilité n'est en fin de compte rien moins que l'aptitude à se constituer en tant qu'entrepreneur de sa vie professionnelle. Elle est cet attribut propre que le nouveau sujet entrepreneurial doit s'efforcer d'auto-entretenir, de préserver et de développer. Au final, le salarié est responsable de son éventuelle « inemployabilité » et celui qui est en activité intériorise l'idée qu'il peut toujours être plus employable (Dardot et Laval, 2009). Tout autre objectif sera alors subordonné à cette norme. Cette évolution va de pair avec l'abandon de ce qui demeure d'État social, supposé maintenir les individus dans une situation de bénéficiaire passif, au profit d'un état actif qui invite les sujets à mobiliser leur potentiel d'action et à réduire leurs dépendances aux aides sociales. Seront ici particulièrement visés les demandeurs d'emploi, sommés d'assumer la responsabilité de leur situation. À eux de modifier en conséquence leurs comportements pour ne pas connaître la stigmatisation infamante de « l'inemployabilité ».

L'usage social du terme et du concept d'employabilité est divers et évolutif. L'expression « employabilité » apparaît au début du siècle dernier dans le monde anglo-saxon [38]. Le sens du mot connaît une profonde mutation, largement parallèle à celle de l'évolution de la relation d'emploi caractérisée aujourd'hui par l'externalisation, la précarisation du statut et la flexibilisation des conditions de travail (Coutrot, 2002). Ce terme, loin d'être un concept rigoureux (comme on tente parfois de le présenter) est surtout une construction sociale (voir Glaymann, p. 215-229 dans le présent ouvrage). À usage descriptif dans sa première acception, il prend rapidement une tournure plus normative et finalement acquiert un fort caractère prescriptif. La situation de dichotomie entre emplois stables et précaires disparaît avec la fin – recherchée voire programmée par les tenants d'un néolibéralisme radical – de la

norme de l'emploi stable même si celui-ci demeure la forme générale de la relation d'emploi (Ramaux, 2006). La construction idéologique de l'employabilité réunifie alors tous les salariés, insérés dans la norme d'emploi ou relevant de cette marge – plus du tout marginale – de l'emploi instable. Le concept, aux prétentions originellement scientifiques et opératoires, devient avant tout une norme et une stratégie. Il vise à assurer le contrôle social non seulement par des procédures institutionnelles, mais par le contrôle de l'individu par lui-même. L'employabilité, à travers l'objectif de liberté et de responsabilité qu'elle affiche, révèle paradoxalement alors sa nature profonde d'outil de contrôle social.

La formation professionnelle a constitué la base de départ pour cette offensive néolibérale. Son histoire est riche de débats d'orientation, d'écoles pédagogiques. Elle a porté longtemps un projet humaniste de transformation de la société. Comment l'emprise de l'employabilité a-t-elle contribué à retourner progressivement la formation au point de rompre pratiquement tous les liens avec les inspirations progressistes et humanistes à se cultiver et à acquérir de nouveaux savoirs ? Comment des aspirations individuelles et sociales à améliorer sa qualification professionnelle, à actualiser et élargir ses connaissances et à les faire reconnaître se sont-elles trouvées prises dans les filets de ce nouveau paradigme ? Quelles sont les conditions de réflexion à une alternative pour la formation professionnelle ? C'est à ces questions que cherche à répondre ce texte, basé sur des entretiens avec des responsables de formation de l'automobile ainsi qu'à une longue immersion dans les milieux de la formation professionnelle.

De la production à l'auto-contrôle du nouvel *homo œconomicus*

L'employabilité est l'un de ces « dispositifs » dont parlait Foucault, visant à enserrer la personne dans une multiplicité de contraintes idéologiques, institutionnelles et construisant ainsi les conditions d'une liberté comme nouveau moyen de contrôle (Agamben, 2007). Dans ces transformations politiquement pilotées, l'économique se mêle étroitement à l'anthropologique. L'homme devient capital, pourrait-on dire en jouant à peine sur les mots. Il s'agit en effet de produire et façonner de nouvelles subjectivités au travail de telle manière que les connaissances et les facteurs subjectifs mobilisés soient totalement en phase avec les impératifs de la valorisation du capital. En d'autres termes : produire le nouvel *homo œconomicus* et l'inviter à l'autocontrôle permanent. Le nouvel usage du paradigme de « la formation tout au long de la vie » marque bien cette exigence de recyclage permanent du capital humain qui vient bousculer les finalités et les contenus de l'enseignement tout comme les frontières entre formation et travail. Loin de s'arrêter aux portes des entreprises, il vise à redéfinir l'ensemble de la relation au savoir des individus, salariés, chômeurs, inactifs, voire même étudiants ou retraités, qui deviennent des variables « employables », et surtout rendus responsables de leur situation. L'idéologie devient ici moyen de contrôle social.

Ce nouveau contrôle social de la force de travail agit dans le sens d'une subordination active. Le sujet se forme au sens littéral de se conformer à lui-même dans une perspective d'auto-valorisation « tout au long de la vie ». Toute l'évolution récente de la formation professionnelle continue fait ainsi entrer en jeu les subjectivités des acteurs, la part individuelle et collective d'eux-mêmes qui s'implique, fut-ce sous la contrainte, dans des formations. Avec ce contrôle paradoxal se trouvent dissoutes ou du moins largement relativisées toutes les autres appartenances sociales des sujets et toutes les motivations autres à se former : le régime constant et impalpable d'auto-contrôle et de soumission à la contrainte de l'auto-dépassement permanent doit prévaloir sur toute autre considération. Le salarié, en activité ou au chômage, sera l'entrepreneur de sa propre carrière.

Par là également, une dialectique nouvelle du cognitif et du comportemental s'instaure et se diffuse sur l'ensemble du processus de formation. Ce qui est visé touche, ainsi que nous l'avons déjà pointé, à une

nouvelle forme de socialisation professionnelle. Celle-ci s'oppose à une culture des métiers historiquement et socialement construite, remettant en cause des identités professionnelles qui avaient un sens collectif pour les salariés et pouvaient faire l'objet d'échanges entre pairs. L'apprentissage de nouveaux savoirs techniques, par l'élargissement et l'approfondissement de connaissances liées à des contextes professionnels précis est toujours présent, mais rapporté au réel de son travail et à la valeur attribuée à ces compétences. Il lui est demandé d'acquérir les bons comportements qui lui permettront d'ajuster en permanence sa pratique et ses attitudes pour atteindre et même dépasser ses objectifs. Engagement, dévouement, loyauté, disponibilité, flexibilité, recherche de l'excellence en permanence deviennent autant de « compétences » qui constituent l'aboutissement de l'individualisation systématique de la gestion de la formation des salariés. Une somme qui constitue l'*ethos* de cette formation.

De tels rapprochements plus ou moins formalisés contribuent à construire un ensemble de normes communes qui définissent le « salarié bien formé » souhaité par les entreprises. Ces normes d'employabilité, qui relèvent du « comportement », de la « mentalité », des bonnes dispositions et intentions, permettent de faire désormais explicitement de la formation un lieu de fabrication des subjectivités dociles, souples, adaptables et réactives, requises par les entreprises. De l'autre côté, l'intériorisation de ces normes est donnée comme la condition pour accéder à l'emploi espéré. Ce travail d'imposition d'un nouveau modèle de conduite entièrement ordonné par la logique de l'employabilité, c'est-à-dire à la recherche des conditions les meilleures de la vente de la force de travail sur un marché hautement concurrentiel et à son utilisation maximale par l'entreprise, tend à disqualifier les fonctions traditionnellement dévolues à la formation professionnelle. La bonne mesure de la professionnalisation ne se limite plus au degré d'adéquation d'un ensemble de qualifications à un poste de travail, elle s'opère sur des « qualités humaines » qui concernent les rapports avec la hiérarchie, le degré de motivation, et surtout la relation entre un certain type de subjectivité (le goût de la « réussite », le besoin de « foncer », la capacité à « se dépasser », etc.) et le mode très individualisant de « management de la performance ».

L'employabilité en tant que dispositif contribue ainsi de façon décisive à transformer la formation dans un sens normatif et comportementaliste. Elle vise à faire acquérir au salarié des ressources et des façons de se conduire pour agir avec la plus grande pertinence possible en situation professionnelle. Elle veut développer chez lui une capacité de réactivité et de transfert en le dotant des schémas opératoires les plus en adéquation avec la culture entrepreneuriale. En sorte que les espaces de formation font plus que subir de l'extérieur la pression de formes particulièrement agressives de réorganisation du travail, de management ou de mobilisation de la force de travail : ils se plient désormais de l'intérieur aux exigences *générales* et aux normes de la concurrence, de la compétition généralisée et de la valorisation du capital humain. Les espaces de formation se transforment ainsi en entreprises de fabrique et d'entretien de l'employabilité et modifient à la fois le sujet de la formation et le sujet en formation. Celui-ci se devrait d'être tout entier occupé à configurer sa future force de travail en conformité avec les règles de l'ordre économico-juridique.

L'employabilité vecteur ou négation de la formation pour le plus grand nombre ? Le cas emblématique de l'automobile

La marche forcée à l'employabilité est un fantasme néolibéral qui résiste mal à l'épreuve de la confrontation au réel de la formation, du travail et de l'emploi. C'est ce que montre le cas emblématique de l'industrie automobile.

Dans l'usine étudiée (ici Renault Cléon), quelques chiffres montrent la réalité contrastée de la formation professionnelle. Dans cette usine de 4 000 salariés environ [39], la formation professionnelle se

concentre sur les salariés déjà les plus formés [40] : 7,8 % des agents de production Renault (APR) les moins qualifiés ont reçu une formation en 2013, 29 % des techniciens et agents de maîtrise, 73,2 % des cadres. Cette concentration s'appuie sur une formation des APR largement renvoyée à la formation « sur le tas » : « Les ouvriers nouvellement embauchés n'apprennent les “bons” gestes que dans l'interaction avec leurs collègues d'atelier, qui sont alors leurs vrais formateurs » (Sevilla, 2011). Le niveau de compétence professionnelle des salariés (hors ingénieurs et cadres) appréhendé et amélioré au travers de la formation professionnelle continue n'intervient que de façon marginale.

Le président CGT [41] de la commission formation professionnelle de Renault-Cléon aboutit à la conclusion suivante : pour un effectif total de 1990 APR, 10 972 heures de formation ont été dispensées. Quant aux intérimaires, la formation d'adaptation au poste de travail est d'une journée environ. L'un des secrétaires de la section CGT de Renault-Cléon que nous avons pu interroger ne nous dit pas autre chose. Embauché dans l'usine à la fin des années 1970, il est toujours APR et travaille sur un convoyeur. Il confirme tout d'abord la part réduite de la formation nécessaire à l'installation sur un poste de travail : deux jours au côté de celui qui doit quitter le poste lui suffisent pour expliquer la tâche à accomplir et transmettre « les bons gestes, les trucs, éventuellement son coup de patte ». Ceci apparaît valable aussi bien dans le cas d'un nouvel arrivant (hypothèse de plus en plus théorique puisque Renault n'embauche pratiquement plus) que lors d'un changement de poste : « Embauché comme APR, on le restera toute sa vie professionnelle, les passages du statut APR (ou “main-d'œuvre directe”) au statut ETAM (ou “main-d'œuvre de structure”) étant inexistant. » Conséquence de cette absence totale de possibilité de promotion professionnelle, la réalité de la formation professionnelle continue se limite à quelques heures de formation d'adaptation au poste de travail au gré des aléas de changement d'affectation. La formation en vue d'une élévation du niveau de qualification de l'APR est inexistante sur ce site.

L'employabilité envisage chaque situation professionnelle et chaque qualification à l'aune des critères du marché du travail. Elle annonce ainsi l'envahissement du travail par les logiques d'emploi dans une version néolibérale. Derrière les discours omniprésents sur la nécessaire élévation des compétences des salariés dans le cadre d'une « guerre économique » instituée en principe téléologique, la priorité des employeurs reste l'accroissement sans limite de la flexibilité ainsi que l'intériorisation par tous de cette règle et non la formation, du moins pour le plus grand nombre. Les pratiques réelles de recrutement, de gestion de la main-d'œuvre et d'adaptation au nouvel ordre productif et de formation, au-delà des mots, n'homogénéisent pas le salariat mais au contraire le divisent et le fragmentent.

Dés lors, ce qui semble vrai pour un nombre réduit d'activités hautement qualifiées et de la fraction la plus qualifiée de la main-d'œuvre ne l'est pas à l'autre extrémité du spectre de l'emploi où les opérateurs de production ne reçoivent que peu ou pas de formation durant leur vie professionnelle. Le nouveau régime productif qui se met en place dans la période récente, généralement connu sous les noms de « flux tendu » ou « juste à temps », donne l'impression d'impliquer une complexification des tâches de production. Or tel n'est pas le cas pour une large part du personnel. Certes, nombre de produits « embarquent » plus de technologie et incluent plus de *design*, donc *a priori* impliquent plus de complexité dans la production. Mais il n'en découle aucune recomposition et aucune reconnaissance significative d'une quelconque qualification supérieure à une échelle collective. Sous les termes trompeurs de multivalence, de polycompétence, de multicompétence se cache un mouvement général d'élargissement des tâches (Durand, 2004) mais pas d'approfondissement et de maîtrise collective de l'activité. Le but recherché est surtout de disposer d'une polyvalence peu qualifiée qui favorise les rotations ou le remplacement en cas d'imprévu. La figure du salarié multitâche peu qualifié et interchangeable s'étend. Et cette main-d'œuvre, les firmes n'auront aucun mal à la recruter, quand elles en auront besoin, ce qui est loin, très loin, d'être la règle générale. Tout simplement parce qu'en France aujourd'hui, plus de cinq millions de personnes sont officiellement privées d'emploi. En sorte qu'à la

question : « Renault aurait-il des difficultés à recruter des APR ? », notre interlocuteur syndicaliste répond : « Aucune, vu le niveau du chômage régional. De plus, depuis 2005, l'entreprise embauche très peu en CDI ; quelques cadres seulement. » À la question : « Combien d'intérimaires embauchés en CDD peuvent-ils espérer obtenir un CDI ? », notre interlocuteur répond : « Aucun ou presque... Chaque année, Renault accueille environ une centaine d'apprentis (niveau bac pro, bac +2, master, voire ingénieur) mais ils n'ont aucun espoir d'embauche. » La qualité principale n'est pas la compétence professionnelle mais la capacité à tenir le rythme imposé par le flux tendu et à accepter la soumission à l'ordre industriel. Les bilans-formation des principales firmes automobiles apportent les chiffres à l'appui de cette démonstration : pour les agents de production, le temps annuel de formation dépasse rarement huit heures. Et pourtant, l'injonction d'employabilité s'applique d'autant plus à ces salariés que leurs emplois sont menacés par les restructurations et qu'ils font partie de ces populations fragilisées dans la recherche d'emploi par leur niveau de qualification peu reconnu même s'il est réel.

L'exemple de l'industrie automobile le montre donc : la formation professionnelle existe évidemment dans les entreprises. Mais en l'état actuel des rapports de force, elle est prioritairement un instrument dont les employeurs font usage en fonction de leurs besoins. Ceux-ci coïncident fort peu avec ceux des salariés les moins formés et qualifiés. Dans le même temps pourtant, la nouvelle donne managériale s'accompagne de l'émergence du discours sur « la formation tout au long de la vie » et de l'injonction faite aux salariés de se former en vue d'assurer leur propre employabilité. Voir dans cette assertion une contradiction serait une erreur. Loin d'être contradictoires, ces deux problématiques s'additionnent : il s'agit d'inciter (de contraindre) le salarié à toujours chercher à améliorer son niveau de compétence (par le recours à cette formation tout au long de la vie).

Cette injonction permanente à l'auto-contrôle et à l'évaluation de soi pénètre et instrumentalise les consciences et les conduites des salariés, qu'ils soient parmi les plus ou parmi les moins qualifiés. Il ressort de beaucoup de nos entretiens que l'attitude des salariés à l'égard de ces injonctions à accroître leur employabilité par la formation est à la fois diverse, évolutive... et ambivalente. Une grande partie de l'explication tient au contexte : objet d'attentes considérables mais aussi de doutes, de méfiance, de crainte d'être manipulé et en tout cas d'interrogations majeures. À quoi cela va-t-il servir et pourquoi y avoir recours ? S'agit-il d'éviter l'exclusion, d'accroître la compétitivité, de participer de la nouvelle normalité salariale, d'améliorer une trajectoire professionnelle dont on serait désormais seul responsable ? Mais quelles institutions peuvent en garantir la pertinence ? Que peut et que vaut en somme la formation à l'employabilité ? De fait une telle formation sous influence ne peut être dissociée des rapports sociaux dans lesquels elle s'insère et qu'elle tend également à constituer. Même si elle ne se réduit pas à cela, la formation professionnelle contribue à l'insertion dans les rapports sociaux de travail existants. Et ceux-ci restent – en tant que rapport d'exploitation et de domination – soumis à des contradictions majeures en même temps qu'à des remises en cause et des résistances. Comment pourrait-il en être autrement dans les nombreuses situations où les « plans de formation » ne sont que de simples alibis plus ou moins décoratifs accompagnant les plans dits sociaux qui mettent à la rue les salariés par voie de fermetures d'entreprise et de délocalisation. Mais plus largement, y compris parmi les couches de salariés comme les cadres soumis au recours intensif à toutes sortes de « coaching », le doute et la perplexité gagnent du terrain.

Ce mouvement ne se fait cependant pas de façon homogène et linéaire : dans un rapport de force dégradé et avec des collectifs de travail déstabilisés, il n'est guère surprenant qu'un salariat fragmenté et précarisé peine à reprendre la main. Mais chacun ressent en même temps plus ou moins confusément que les ressources de la formation professionnelle peuvent excéder dans leur contenu et leur finalité l'horizon de rapports sociaux précisément encadrés et bridés par le carcan de l'employabilité. L'employabilité devient ici outil de contrôle social des salariés, qu'ils soient à un bout de la chaîne de qualification,

sommés à travers la négation de leur propre qualification de devenir responsables de leur destin sur le marché de l'emploi, ou bien au contraire, participant à la couche la plus qualifiée du salariat et largement bénéficiaires de formations, contraints d'assumer la remise à niveau de leurs « compétences » malgré et contre les autres salariés.

Déconstruire l'employabilité pour construire un usage commun de la formation

L'employabilité devient système de pensée et de gouvernement des conduites. Elle recouvre un système hégémonique qui vise à éliminer les conditions d'une réflexion critique. Contribuer à penser l'alternative suppose d'identifier clairement ces formes de contrôles et de « gouvernement » de la formation professionnelle continue. Le marché de la formation professionnelle continue, produit de la loi de 1971, a inscrit progressivement l'ensemble de ce domaine dans celui de l'utilité immédiate et de la concurrence, marquant le contrôle patronal sur ce champ et permettant l'assimilation de cette logique de l'employabilité. L'entreprise, mise en avant dans les années 1980 comme forme sociale devant « sauver » la société, a suivi le même processus, comme nous l'avons vu à propos de l'automobile. Les régions enfin, de par leur mission particulière dans le domaine de l'emploi et leur compétence dans celui de la formation professionnelle (Simha, 2013), ont été particulièrement perméables à la pression idéologique visant à assimiler emploi et employabilité. Ces formes structurantes de la formation professionnelle continue se sont donc révélées tour à tour ou ensemble les vecteurs de cette employabilité comme nouvelle norme de pensée qui s'approprie le champ du pouvoir. Le retour critique sur ces formes institutionnelles est d'autant plus nécessaire pour avancer des pistes nouvelles.

L'approche que nous proposons se donne pour objectif de co-produire une compréhension pour l'action. L'usage social dominant du paradigme de l'employabilité a pour effet de cadenasser, de laisser en friche et de méconnaître le potentiel de transformation de la formation professionnelle continue sous tous ses aspects – techniques, culturels, sociaux – et de déboucher sur des formes nouvelles d'assujettissement. Les synergies entre intelligence collective et travail collectif sont fréquemment freinées voire empêchées. Les modes de commandement et de management par l'employabilité enferment les sujets au travail dans les oxymores connus : autonomie contrôlée, initiative limitée, créativité soumise aux impératifs de rentabilité. Et les formes de reconnaissance s'appuient sur une individualisation des rapports salariaux et une acceptation de la concurrence comme mode de régulation unique, ce qui ne va pas sans dégâts humains et moraux et sans faire davantage de perdants que de gagnants.

Collectivement et individuellement nous sommes confrontés à la question de savoir ce qu'il est possible de faire d'un accroissement global de savoir et de qualification. Le contrôle par l'employabilité alimente une dialectique conflictuelle avec les situations de travail. Le changement démocratique auquel on peut aspirer repose sur une tout autre implication des salariés et des citoyens. L'appel fait à leur initiative et à leurs propositions répond alors à un besoin de maîtrise qui va au-delà du domaine de la formation professionnelle continue. C'est une inspiration qui a traversé l'éducation populaire et l'éducation permanente : élargir la citoyenneté grâce à l'invention démocratique de la formation au travers d'institutions gérées par les salariés et les citoyens eux-mêmes.

La question du rapport au travail est ici essentielle. On peut rappeler la spécificité de la formation professionnelle en France depuis 1971 : la définition, au sein du temps de travail, d'un temps spécifique dédié à la formation. La prise en compte du salarié constitue une attention particulière à l'individu qui s'oppose à une lecture du contrat de travail comme une simple mise à disposition de temps. La formation professionnelle continue représente par ailleurs un apport d'informations et de connaissances extérieures à

l'entreprise. Elle représente par ces éléments un facteur contradictoire au sein du contrat de travail.

Ce temps paradoxal de la formation ne peut trouver sens que dans la relation de travail prise dans sa plénitude, dans sa double dimension d'aliénation et d'émancipation. Le temps de formation est émancipateur quand il soustrait au travail un temps non contraint à la production. Émancipateur quand il participe à la création d'espaces d'autonomie autour de la constitution des collectifs de travail. Émancipateur enfin par l'affirmation de l'individu comme être social au travail. Mais facteur d'aliénation, quand il étend le contrôle de l'employeur à toute la personne. Les approches traditionnelles, qui envisagent la formation comme seul apport de connaissances et l'extraient du rapport social de travail, ne peuvent saisir cette contradiction.

De ce lien avec le travail et les rapports sociaux de travail émergent quelques idées que nous proposons de reprendre successivement. C'est d'abord la proximité avec le travail qui nous semble importante dans cette approche. L'éducation nationale et les enseignants font de cette distance un atout. Le Medef met au contraire tout son poids pour prouver que seul le travail est facteur d'enseignement, défendant ainsi la légitimité de l'entreprise, puis de l'employeur pour représenter ce travail et assurer son pouvoir sur la formation. C'est dans la tension entre ces deux postures que nous voulons nous situer : être à la fois dans le rapport de travail, tout en se situant en extériorité du rapport de subordination.

Le principal argument avancé pour maintenir la formation professionnelle dans le cadre de l'entreprise est son lien intrinsèque avec le travail. « C'est dans les ateliers du peintre comme de l'artisan ou du manufacturier que l'art proprement dit doit être enseigné par l'exercice même de l'art », disait déjà Condorcet en 1792. Un dirigeant CGT rencontré résume ainsi l'approche de sa confédération : « La formation professionnelle est du domaine du travail. » Le lien avec l'entreprise est aussi une garantie de son élévation au niveau d'un droit, comme l'explique Maggi-Germain (1999) : « La formation professionnelle, quand elle se présente comme un lien avec l'exercice de son métier, doit s'intégrer dans le temps de travail. À cet égard il est intéressant de noter que l'implantation de la formation professionnelle continue est indissociable, au plan historique, de l'émergence d'un droit à la formation professionnelle. »

Une seconde dimension peu étudiée dans un droit très individualisé relève de la construction du collectif à travers la formation professionnelle. Le mouvement syndical a longtemps porté l'objectif d'une « promotion collective » (Guillaume, 2011), accompagnant dans les années 1960 la hausse simultanée des qualifications des plus anciens (par la promotion sociale dans les entreprises) et des niveaux scolaires de la jeunesse. La loi de 1971 a fait pièce de cette logique collective, en privilégiant une approche très largement individualisée. Pourtant l'énoncé et la pratique du travail permettent son appropriation collective et participent de l'élaboration de cette qualification collective. Celle-ci, acquise à travers l'art de travailler ensemble, rassemble la connaissance des processus de production et des repères sociaux dans l'entreprise, et l'aptitude sociale à s'appuyer sur le collectif. Elle inclut la capacité de comprendre le travail de l'autre, les exigences collectives (souvent managériales) auxquelles il répond, les normes professionnelles structurant chaque métier, mais aussi les propres dispositions de chacun à répondre à la demande sociale permanente que représente le travail collectif. C'est cette capacité collective qui porte le « sentiment de détenir collectivement une véritable compétence » comme le note D. Linhart (2005).

C'est ce lien avec le collectif de travail que nous voulons souligner. L'émancipation ne peut s'entendre que comme un projet collectif intégrant l'ensemble des composantes d'un groupe social, le réunifiant autour d'un objectif commun. La lutte contre les inégalités internes au groupe, qu'elles relèvent du genre, de la qualification de départ ou de la taille de l'entreprise, participe de la construction d'un sujet unifié et capable d'intervenir. La réponse à l'inégalité sociale est une des attentes sociales fortes, aussi bien dans le domaine de la formation initiale que continue. L'émancipation doit aussi s'appuyer sur l'esprit critique, questionnant « l'idéologie dominante » régnant dans l'entreprise. L'apport de

connaissances et d'un savoir conceptualisé contribue aussi à ces objectifs dans des activités productives où les idées font rarement l'objet d'échanges entre les salariés... Mais cette émancipation n'est pas contradictoire avec la reconnaissance de la place de l'individu au sein du collectif de travail et son apport au sein de la division du travail. Cette reconnaissance de la qualification individuelle dans ses multiples dimensions, intégrant les itinéraires de chacun dans une histoire commune, ouvre à une construction plurielle du collectif.

Ce sont ces missions que la formation professionnelle continue s'était vu confier dès son origine, confirmant l'étroite relation que l'éducation entretient avec la perspective de l'émancipation dans l'imaginaire ouvrier. Tout en reprenant à son compte l'édification des *Lumières*, le mouvement ouvrier peut s'ouvrir à d'autres problématiques : la possession du savoir sur la matière, la connaissance des rapports sociaux « dévoilés » pour mieux les faire évoluer. Toutes propositions qui relèvent, il est vrai, d'une logique de service public... Nous croyons aujourd'hui possible de relier des expérimentations et un certain nombre d'idées historiquement avancées pour envisager leur utilisation dans la situation actuelle. L'intégration par le néolibéralisme de ces formes de résistance dans son propre projet signale une difficulté particulière. Les signatures d'accords interprofessionnels par les syndicats, négociés à partir de bases le plus souvent définies par le patronat à l'image de ce nouveau monde économique sans espace critique, montrent une fois de plus que le néolibéralisme est en capacité de produire les conditions d'une certaine adhésion. Certes, la construction de sa « base sociale » n'est pas exempte de contradictions. Mais il est peu contestable aujourd'hui qu'au contrôle de la conscience des salariés s'est joint le contrôle d'une partie au moins des collectifs de représentants de ces salariés.

La réflexion autour d'une alternative doit donc se débarrasser de cette « idéologie dominante » et réfléchir aux conditions de sa propre autonomie, dans un contexte où l'injonction à l'employabilité devient la norme de pensée.

Conclusion

En quelques années, la question de l'emploi s'est substituée à la volonté d'ouvrir l'accès à de nouveaux savoirs et à l'exigence d'émancipation portées par les pionniers de l'éducation populaire, de l'éducation ouvrière ou de l'éducation permanente. Mais nous avons aussi mis en évidence que cette reconfiguration de la formation professionnelle en direction de l'emploi n'a pas été anodine. Le tournant vers l'emploi de la formation professionnelle continue s'est accompagné de la redéfinition de l'accès à l'emploi lui-même autour de l'employabilité, considérée comme le marqueur d'une plus ou moins grande proximité avec un emploi supposé. C'est au début des années 2000 que s'opère le tournant. Le rapport Péry (1999) ne se réfère pas une fois à la notion d'employabilité. Quatre ans plus tard, c'est pourtant cette notion qui est au centre de l'accord national interprofessionnel de 2003. Que s'est-il passé entre temps ? L'offensive du Medef pour une « refondation sociale » apparaît, avec le recul, couronnée de succès. La loi sur la formation professionnelle de 2004, la conférence de juillet 2008, la loi de novembre 2009 puis l'accord national de décembre 2013 ont été autant d'étapes pour introniser comme principe de la formation cette employabilité, devenue le passage obligé pour réfléchir à la formation professionnelle continue. L'exemple de l'automobile que nous avons développé a permis de mieux comprendre comment l'usage de la formation professionnelle en entreprise combine deux pôles, un développement de cette formation pour les salariés déjà les mieux formés et l'extension pour toutes et tous, mais surtout pour les moins formés, de cette norme de l'employabilité devenue outil de contrôle social sur toutes et tous à travers même la dimension de responsabilité qu'elle porte.

Notre démarche, s'appuyant sur un aspect de la configuration sociale, confirme la capacité du néolibéralisme d'engendrement de contraintes et de détournement des aspirations émancipatrices. La

réflexion sur les pistes alternatives n'est pas nouvelle. Mais la question suivante mérite explicitation : qu'est-ce que la reconfiguration opérée par le néolibéralisme oblige à repenser dans notre approche de la formation professionnelle continue ? Sur la base de quelles ruptures et de quels principes la concevoir ? Trois pré-requis pourraient être suggérés : un droit effectif d'accès à la formation continue pour toutes et tous implique qu'il soit dégagé des contraintes financières, salariales et politiques. Il s'agit donc d'une triple rupture : rupture à l'égard du marché par la création d'un espace non-marchand, dépassement des rapports salariaux par l'affirmation d'un espace non soumis au pouvoir patronal, affirmation d'une approche démocratique s'opposant à la gouvernance politique par l'imagination de nouvelles formes sociales de gestion démocratique dans ce domaine qui concerne l'individu et ses choix sociaux.

Car si, comme nous le pensons, la formation professionnelle continue est un terrain de lutte et un enjeu social et institutionnel, la question centrale qui se pose est celle de la place que peuvent prendre salariés, demandeurs d'emploi et citoyens en faveur d'une culture émancipatrice ouverte à toutes et tous. Aux modèles dominants il s'agit d'opposer et de faire connaître et reconnaître ceux qui, dans l'histoire sociale ancienne et plus récente, ont relayé les attentes et la volonté de changement et d'émancipation pour étendre l'horizon de la formation bien au-delà du simple entretien et perfectionnement de la force de travail. Qu'il soit permis de rappeler les promesses (pas toujours tenues) de l'éducation populaire, les espoirs (déçus ou parfois ambivalents) de l'éducation permanente, le projet (difficile à réaliser) d'un grand service public et laïc de la formation initiale et continue, ou encore la prise en main (partielle sinon balbutiante) d'institutions dédiées à la formation et démocratiquement gérées par les salariés eux-mêmes. Chacune à leur façon, ces tentatives concourent à un même objectif : celui d'un élargissement raisonné des possibles afin de réfléchir en termes de perspective à ce que pourrait recouvrir l'institution d'un « commun » (Dardot et Laval, 2014) de la formation.

Ceci ne saurait être détaché du mouvement social qui peut les faire advenir. Comment en somme dégager un espace émancipateur, au sein du travail comme à travers la formation continue. De quelles propositions et de quelles initiatives les organisations de salariés peuvent-elles être porteuses ? Comment le salariat et la population dans son ensemble et sa diversité – y compris dans sa composante des privés d'emploi – peuvent-ils collectivement reprendre la main en matière de formation ? L'enjeu ainsi formulé relève de la capacité des salariés et salariées, des citoyens et citoyennes, des structures sociales dont ils se dotent, à s'approprier et à se construire des modalités et des contenus de formation qui relèvent non plus de l'entretien de l'employabilité asservie à l'économie mais d'une « logique du commun » ouverte à l'ensemble de la société et des savoirs.

Références bibliographiques

AGAMBEN G., 2007, *Qu'est-ce qu'un dispositif*, Paris, Rivages.

BARNIER L.-M., CANU J.-M. et VERGNE F., 2014, *La fabrique de l'employabilité. Quelle alternative à la formation professionnelle néolibérale ?*, Paris, Institut de recherches de la FSV, Syllepse.

BAUNAY Y. et CLAVEL A. (dir.), 2002, *Toute la vie pour apprendre. Un slogan ou un véritable droit pour toutes et pour tous ?*, Paris, Institut de recherches de la FSU/Syllepse.

COUTROT T., 2002, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

DARDOT P. et LAVAL C., 2009, *La nouvelle raison du monde*, Paris, La Découverte.

DARDOT P. et LAVAL C., 2014, *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte.

DURAND J.-P., 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Le Seuil.

FOUCAULT M., 2004, *Naissance de la biopolitique, Cours au Collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard/Le Seuil.

GUILLAUME C., 2011, « La formation des responsables à la CFTC-CFDT : de la "promotion collective" à la sécurisation des parcours militants (1950-2010) », in N. ETHVIN, Y. SIBLOT et K. YON (dir.), « Les frontières de la formation syndicale », *Le mouvement social*, Paris, La Découverte, avril, n° 235, p. 105-119.

LAVAL C., VERGNE F., CLÉMENT P. et DREUX G., 2011, *La nouvelle École capitaliste*, Paris, La Découverte.

- LAVAL C. et WEBER L. (dir.), 2002, *Le nouvel ordre éducatif mondial*, Paris, Nouveaux Regards/Syllepse.
- LINHART D., 2005, « D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise », *Revue de l'IRES*, no 47, p. 81-94.
- MAGGI-GERMAIN N., 1999, « À propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue », *Droit social*, no 7/8, p. 692-699.
- PERRET B., 2008, *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Découverte.
- PÉRY N., 1999, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, contribution du secrétariat d'État aux Droits des femmes et à la Formation professionnelle, Paris, La Documentation française.
- RAMAUX C., 2006, *Emploi : éloge de la stabilité, L'État social contre la fléxisécurité*, Paris, Mille et une nuits.
- SEVILLA A., 2011, « Former pour gérer la main-d'œuvre dans l'industrie automobile au Brésil et en France », *Connaissance de l'emploi*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, n° 79.
- SIMHA J., 2013, « Formation et territoires, les contraintes d'une construction partenariale », *Formation emploi*, n° 123, p. 89-107.

38. Voir B. Gazier, p. 19-38 du présent ouvrage.

39. En 2013, on dénombrait 85 apprentis ; 470 intérimaires aux plus bas coefficients de qualification ; 1 990 agents de production Renault (APR) – les anciens OS ; 1 650 employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) ; 245 cadres.

40. Répartition des heures de formation en 2013 : 155 stagiaires pour 962 heures ; ETAM : 445 stagiaires pour 6 400 heures ; cadres : 194 stagiaires pour 400 heures.

41. Ce qui suit est basé sur des entretiens avec des syndicalistes de Renault-Cléon réalisés entre novembre 2013 et mars 2014.

L'employabilité à l'épreuve de la contributivité :

le cas de la gestion paritaire des cotisations patronales pour la formation continue

Josua GRÄBENER

L'emploi constitue un horizon peu conflictuel et un slogan aisément rassembleur pour une grande partie des partis politiques, des administrations publiques, et des organisations syndicales tant du côté des salariés que des employeurs. En France comme en Italie, les débats publics sur l'emploi (et surtout les dispositifs d'action publique) se sont progressivement focalisés sur l'« employabilité ». L'employabilité désigne la capacité d'un individu à obtenir un emploi et à y rester [42]. Ce succès empirique s'est accompagné d'un surcroît d'intérêt par les sciences sociales. La sociologie et la science politique ont participé de ce mouvement : sociologie du travail, de l'action publique, des relations professionnelles, études européennes... Ces travaux donnent lieu à deux grands résultats.

D'une part, sur le marché du travail, le travail n'est réputé digne de rémunération que lorsqu'il permet de faire fructifier du capital (Friot, 2012). L'employabilité désigne donc la capacité d'un individu à vendre sa force de travail au capital, et constitue à ce titre le paroxysme de la marchandisation du travail. Devenir puis rester employable implique de soigner sa *réputation* sur ce marché. Cette réputation peut être authentifiée et améliorée grâce à des certifications (Maillard, 2011). Il semble désormais acquis que la formation professionnelle continue [43] est massivement mobilisée dans cette perspective : les individus sont enjoins à se « former tout au long de [leur] vie » afin de rester « employables ». Par effet de contraste, l'injonction à l'employabilité s'accompagne du report de la responsabilité du chômage et de la précarité vers les individus. Cette progressive subordination de la formation professionnelle continue au marché du travail a fait l'objet de nombreux travaux, souvent dans une perspective de sociologie critique (Barnier, Canu et Vergne, 2014). Elle se traduit notamment par la mise en discussion juridique de la *qualification* du travailleur (Supiot, 1994). Alors qu'il est beaucoup question de droit à la formation, l'angle de la qualification permet de s'interroger également sur quels droits *ouvre* la formation.

D'autre part, la promotion de l'employabilité des travailleurs implique un minimum de coordination entre employeurs. Cette coordination concerne notamment les critères d'évaluation de la réputation du travail. En effet, chaque entreprise voire chaque poste de travail implique des qualités spécifiques. Chaque employeur cherche à obtenir au meilleur prix possible le travailleur réputé le plus apte, non pas *en moyenne* sur l'ensemble du marché du travail, mais *pour le poste* proposé à un moment donné. Il s'ensuit une contradiction entre la nécessité pour le travailleur de prouver sa réputation sur le marché du travail à l'aide d'attributs standardisés et la nécessité pour l'employeur de pourvoir le poste de travail avec l'individu qui y correspond le plus. Ce problème peut être appréhendé à l'aide de l'opposition entre compétences dites « générales » et « spécifiques » structurant l'approche des variétés de capitalisme (Hall et Soskice, 2001). Les compétences générales sont aisément transférables d'un poste de travail à un autre tandis que les compétences spécifiques accentuent la dépendance du travailleur à son employeur, mais peuvent sous certaines conditions apporter des gains salariaux significatifs. Bien que cette distinction entre « général » et « spécifique » ait fait l'objet de nombreuses critiques appelant à son dépassement (Streeck, 2012), elle a le grand mérite de cadrer les politiques de formation comme un problème classique d'action collective (Culpepper, 2003).

Ces deux demandes faites à la formation continue semblent donc contradictoires, et le dépassement de

cette contradiction est tout sauf spontané. Par conséquent, dans de nombreux pays, les pouvoirs publics régionaux, nationaux ou internationaux ont cherché à valoriser les mécanismes de coordination des employeurs (Martin et Swank, 2012). En France et en Italie, cette coordination prend la forme de cotisations patronales obligatoires pour la formation professionnelle continue des salariés du secteur privé. Celles-ci sont mises en commun et gérées par des caisses collectives : les OPCA en France (organismes paritaires collecteurs agréés) et les FPI en Italie (*Fondi Paritetici Inteprofessionnali*). Michel Offerlé considère d'ailleurs que les OPCA constituent au même titre que les clubs de chefs d'entreprise ou des CCI, des « organismes périphériques qui forment le hinterland du continent patronal » (Offerlé, 2013, p. 17). Cette lecture a été encouragée par des constats empiriques quasi systématiques : le partage d'un même bâtiment par un OPCA/FPI et l'organisation patronale représentée au CA, voire parfois la rémunération des salariés des OPCA/FPI par l'organisation patronale.

L'objet général de cette contribution est de comprendre les arbitrages que font ces institutions entre ce qu'elles interprètent comme étant des demandes générales du marché du travail (l'employabilité), et les demandes spécifiques des employeurs leur versant des cotisations (la contributivité). Afin de les analyser, elle s'appuie sur deux ensembles de littérature : celle sur les relations professionnelles et celle sur les organisations patronales. En effet, d'un point de vue juridique les OPCA et FPI relèvent des relations professionnelles, c'est-à-dire « l'ensemble des relations qui s'établissent entre trois catégories d'acteurs : les pouvoirs publics, les salariés et leurs représentants, les employeurs et leurs organisations » (Bévort et Jobert, 2011, p. 5). Or, chacun de ces acteurs défend des intérêts spécifiques et répond à des logiques de mobilisation très différentes (Offe et Wiesensthal, 1980). Les organisations d'employeurs cherchent ainsi à faire correspondre l'usage collectif des cotisations patronales avec les demandes spécifiques de leurs adhérents. La logique d'adhésion très contraignante pour les organisations patronales (Streeck, Grote, Schneider et Visser, 2006) se traduit par une forte pression pour rentabiliser au maximum les investissements (obligatoires) consentis sous la forme de cotisations. La contributivité désigne ainsi le mécanisme de recherche d'un « retour sur investissement » maximal, appliquée à la cotisation sociale. Il s'agit donc ici d'apporter des clés expliquant les arbitrages différenciés entre employabilité et contributivité.

L'hypothèse générale défendue dans cette contribution est *que plus les OPCA et FPI sont soumis à une pression contributive, moins ils poursuivent l'objectif d'employabilité*. Après avoir présenté les fonds et organismes paritaires comme des participants *a priori* de l'agenda de l'employabilité, cette interprétation est ensuite nuancée par un retour sur la pression contributive exercée par les adhérents. Il apparaît ainsi que les arbitrages entre employabilité et contributivité sont précaires. Cette instabilité est illustrée dans un troisième temps, au prisme de l'impact de la crise économique et du Fonds social européen (FSE).

Les OPCA et FPI, relais malgré eux de l'injonction à l'employabilité ?

Dans cette première partie, nous enracinons notre enquête [44] dans les débats plus larges sur l'instrumentalisation de la formation continue au profit de l'injonction à l'employabilité. Il est en effet indispensable d'explicitier les liens possibles, réels ou supposés entre formation continue et employabilité, tant d'un point de vue empirique et théorique que normatif, pour être ensuite en mesure de mieux saisir et comparer les variations de cette articulation en France et en Italie.

En France et en Italie, les employeurs sont contraints de verser des cotisations patronales aux OPCA et aux FPI. L'objectif est en partie de favoriser l'employabilité de l'ensemble des salariés. En effet, en l'absence de contrainte, les employeurs ne sont pas incités à fournir un effort financier conséquent pour la formation des salariés, car ces derniers peuvent quitter leur entreprise au profit d'une autre, plus attractive

(notamment en termes salariaux). Ce phénomène de « débauchage » (*poaching*) s'inscrit dans la pratique plus large du « passager clandestin » : un passager utilisant gratuitement un moyen de transport qui n'existe que grâce à l'effort collectif. Or dans la formation continue, l'agrégation de ces comportements entraîne des effets délétères. D'après la littérature sur les « variétés de capitalisme », les économies de marché non ou peu coordonnées souffrent d'un déficit systémique chronique de formation des salariés. De plus, ces derniers étant davantage interchangeables, les salaires y subissent une pression à la baisse d'autant plus forte. Par conséquent, en tant qu'encaisseurs et redistributeurs de cotisations sociales, les OPCA et FPI poussent les directions des ressources humaines des entreprises privées à faire acquérir des compétences « générales » plutôt que « spécifiques » à leurs salariés.

Cela permet du point de vue macro-économique de fluidifier le marché du travail, et du point de vue des organisations syndicales d'obtenir (parfois) des avancées salariales. Le problème du cadre théorique des « variétés de capitalisme » mais aussi des grandes comparaisons internationales sur le corporatisme, est que ces travaux se concentrent généralement sur les niveaux de dépense agrégés pour la formation continue. Les économies sont notamment considérées comme plus ou moins « coordonnées » en fonction du niveau des cotisations sociales (ou des taxes) pour la FPC. Ainsi, il considère que toute cotisation est une section socialisée du salaire, qui limite les stratégies strictement individuelles des employeurs. Ce faisant, il néglige les modalités *concrètes* d'utilisation de ces cotisations, et leur nature plus ou moins socialisée.

L'analyse de l'activité concrète des OPCA et FPI conduit à nuancer l'hypothèse de leur sensibilité à l'injonction d'employabilité. La prise en compte de cette dernière dépend d'abord de la nature des relations professionnelles nationales et en particulier des termes de l'« échange politique » avec les pouvoirs publics (Baccaro, 2007 ; Mériaux et Verdier, 2009). Ceux-ci peuvent sembler proches à première vue entre la France et l'Italie. D'une part, les organisations professionnelles participent à la régulation des marchés du travail aux côtés de la puissance publique, tout en préservant une grande autonomie pour les employeurs dans la gestion des ressources humaines. D'autre part, les OPCA et FPI, près d'une vingtaine dans les deux pays, deviennent souvent des intermédiaires incontournables pour les employeurs voulant accéder aux cotisations versées, mais aussi à des ressources publiques, dont le FSE. Toutefois, au-delà de cette proximité essentiellement fonctionnelle entre les OPCA et les FPI, de nombreuses différences opposent ces acteurs et doivent être soulignées pour mieux identifier l'impact de la pression contributive sur l'interprétation de l'employabilité.

En France, la gestion paritaire des cotisations pour la FPC s'institutionnalise à partir de 1971. Les logiques de promotion sociale et culturelle, initialement portées par les réseaux de l'éducation permanente furent peu à peu évincées au profit de logiques de conversion à la faveur de la montée puis de la persistance du chômage de masse (Brucy *et al.*, 2007). Celle-ci a également fait le lit de la substitution des qualifications (envisagées dans la section précédente) par les « compétences » (Monchatre, 2010). Les employeurs versent leurs cotisations (jusqu'à 1,5 %) à l'OPCA (anciens FAF [45]) désigné par la convention collective, ou à un OPCA dit « interprofessionnel » (AGEFOS PME, issu de la CGPME ou OPCALIA issu du Medef) lorsque la convention collective n'a désigné aucun OPCA de branche. Les OPCA jouissent ainsi d'une stabilité de ressources et peuvent mettre en œuvre des stratégies collectives au service de la branche. D'autre part, les entreprises de plus de dix salariés ont la possibilité de verser la « partie libre » de la cotisation destinée à la professionnalisation, à un autre OPCA que celui désigné par la convention collective. Il y a donc un peu de concurrence sur une partie du salaire indirect.

En Italie, la cotisation pour la formation continue est dès le départ enracinée dans une perspective d'emploi – si ce n'est d'employabilité. L'article 12 de la loi 160/75 prévoit dès 1975 que les employeurs cotisent, mais le prélèvement effectif de ces cotisations n'a commencé qu'en 1993 [46] ; et elles étaient directement renvoyées aux conseils régionaux. Ces derniers les mobilisent comme des fonds publics,

permettant d'être en accord avec les règles d'additionnalité du FSE. Il faut attendre 2000 et la loi 388/2000, notamment l'article 118, pour que des fonds paritaires soient autorisés à les gérer (Dandolo et Pettenello, 2004). Ce n'est qu'à partir de 2003 que les premiers fonds paritaires (en particulier Fondimpresa) commencent à gérer effectivement 0,3 % de la masse salariale des entreprises adhérentes. Les employeurs sont juridiquement libres de verser leurs cotisations sociales au FPI de leur choix : ces derniers sont donc largement en concurrence pour attirer des adhérents, sur toute la cotisation.

L'autre différence fondamentale entre les deux régimes paritaires de gestion des cotisations pour la formation, tient à la répartition entre segments collectif et individuel de ces dernières. La part des cotisations qui est entièrement socialisée et dont l'usage suit des objectifs décidés collectivement, est beaucoup plus importante en France qu'en Italie. C'est notamment dû au fait que la pression contributive est plus forte en Italie. Nous allons voir dans une deuxième partie, comment se traduit concrètement cette pression sur l'activité paritaire et quels en sont les effets pour la formation.

La pression contributive sur les OPCA et FPI et ses effets sur la formation

Contrairement aux OPCA français qui reflètent d'abord la diversité des branches professionnelles, les FPI italiens sont *de facto* presque tous de nature interprofessionnelle, traduisant ainsi la concurrence entre organisations patronales. Les FPI rivalisent de dispositifs innovants pour attirer des adhérents. Ils ont notamment développé des mécanismes de classement des projets de formation des adhérents (*graduatorie*) en fonction des critères validés par les CA. Si cette diversité est intéressante à étudier, la fragmentation des statuts et l'illisibilité relative qu'elle entraîne peuvent renforcer les difficultés des salariés à faire valoir leurs droits. Par exemple, l'accord syndical (du délégué de personnel ou le cas échéant territorial) est nécessaire pour qu'un projet de FPC d'une entreprise soit financé par son FPI. Or, d'après nos enquêtes syndicales cette obligation est souvent contournée, que ce soit en faisant pression sur les délégués voire en ne leur transmettant qu'une partie du projet de FPC [47].

De telles pratiques sont accentuées par une dynamique en partie présente en France mais bien plus encore en Italie : la pression des adhérents pour obtenir un « retour sur investissement » de leurs cotisations qui sont pourtant des éléments socialisés du salaire. Les défis posés aux États Providence sont pour partie liés à cette revendication de « retour sur investissement » de la part de certains cotisants – et ce alors même que la cotisation est, par définition, du salaire socialisé (Jakse, 2012). Ces pressions s'inscrivent dans le risque plus général de marchandisation de l'État social qu'a relevé Robert Castel (2009). La pression contributive sur les cotisations sociales s'exprime sous des formes différentes en France et en Italie, bien qu'elle s'incarne dans le même vocable : la portabilité (*portabilità*) des droits.

En France, c'est la portabilité des droits des *salariés* qui a été promue. La figure du travailleur accumulant les points dans son « portefeuille de compétences », ou des cotisations dans son « compte personnel de formation » s'inscrit dans le processus long d'individualisation du rapport salarial en France. La mobilisation de la FPC pour ce projet a été confortée par la victoire politique du projet de « sécurisation des parcours professionnels » (Fayolle et Guyot, 2014) – notamment au détriment du projet cégétiste de sécurité sociale professionnelle (dont une présentation est proposée par Bernard Friot en 2011). Ce faisant, l'employabilité est devenue omniprésente dans la régulation des politiques de FPC.

En Italie, c'est plutôt de la portabilité des droits et cotisations des *employeurs* qu'il est question. Suite à une circulaire de l'INPS (*Istituto Nazionale di Previdenza Sociale*, équivalent des caisses de sécurité sociale) de 2009, les employeurs peuvent changer de FPI et transférer toutes leurs cotisations non consommées. Ils ne sont pas tenus de consulter leurs salariés. Certains FPI ont alors cherché à rendre les

procédures plus « rapides » et moins « bureaucratiques » afin d'attirer des adhérents [48]. En clair, ils ont considérablement facilité l'accès au segment mutualisé de la cotisation (*conto di sistema* collectivisé, opposé au *conto aziendale* individualisé). Les FPI historiques (tels que Fondimpresa ou Fondartigianato), où siègent les trois grandes centrales syndicales nationales (CGIL, CISL, UIL) font donc face à une forte volatilité des adhésions et ce faisant à la pression à la restitution des cotisations aux employeurs hors de toute logique collective et stratégique.

Il y a donc un lien direct entre la morphologie du paysage syndical (tant sur le volet salarié qu'employeur) et l'arbitrage entre employabilité et contributivité. L'employabilité est d'autant plus sacrifiée par rapport à la contributivité, que les OPCA et FPI doivent stabiliser leurs adhérents. Plusieurs représentants d'organisations syndicales et notamment en Italie, en viennent alors à s'interroger sur la valeur ajoutée du paritarisme pour la formation professionnelle continue. La configuration actuelle du paritarisme italien limite considérablement les possibilités de négociation pour les représentants des salariés, tant sur les critères d'imputabilité que sur les contenus des actions de formation. Ainsi, certains FPI permettent à leurs adhérents de financer des formations obligatoires (par exemple pour la sécurité) à travers leurs cotisations. L'insatisfaction croissante de certaines organisations syndicales et en particulier de la CGIL est tempérée par l'espoir d'une directive communautaire renforçant l'encadrement des critères d'imputabilité des cotisations sociales, notamment en empêchant le financement de formations obligatoires par le salaire indirect (c'est-à-dire la cotisation sociale).

Ces tensions sont exacerbées par la crise économique et se donnent bien à voir par les réactions des OPCA et FPI aux demandes du Fonds social européen : c'est l'objet de la troisième et dernière partie de cette contribution.

Les *quiproquo* de la gestion paritaire révélés par la « crise » et par le FSE

La conjoncture économique est souvent mobilisée par les acteurs de terrain mais aussi par de nombreux chercheurs pour expliquer un certain nombre de phénomènes sociaux complexes : la « crise économique » y occupe une place privilégiée (Mégie et Vauchez, 2014). Par exemple, dans bien des analyses, le succès de l'employabilité doit beaucoup au chômage de masse, lui-même explicable par la seule « crise » (ou éventuellement par les « rigidités » du marché du travail). Cet argumentaire s'accompagne souvent d'une pression accrue sur les cotisations pour la formation professionnelle continue : les acteurs gérant ces dernières sont d'autant plus sommés de favoriser le maintien dans l'emploi ou le retour à l'emploi. Cette lecture est commode car elle permet d'évacuer les facteurs structurels du chômage et du déclassement social, ainsi que les choix et les stratégies d'acteurs particuliers, au profit d'une eschatologie de la « reprise économique ».

Pourtant, même en période de plein-emploi, la formation des travailleurs était largement indexée aux « besoins de l'économie », comme l'indique la naturalisation d'un agenda adéquationniste [49] dès les années 1960, que ce soit sous une forme planifiée par l'État en France (Tanguy, 2002) ou par la délégation au secteur privé comme en Italie. La doxa de l'employabilité y a trouvé plusieurs années plus tard un terreau favorable, comme en témoigne la valorisation croissante de la « compétence » jusque dans les arènes de négociation collective formalisée (Tallard, 2001). Il s'ensuit une dilution progressive des frontières de ce que recouvre la formation : ainsi, selon les définitions retenues, sont comprises les formations certifiantes ou non, collectives ou individuelles, formelles ou informelles, dans le cadre du travail ou de la vie privée... tout cela participe d'une grande confusion dans les attendus, qui permet aussi aux acteurs les mieux armés d'imposer leurs interprétations, dans un contexte d'érosion des relations

professionnelles (Spieser, 2014). Dans une lecture radicale, l'employabilité des individus n'est pas tant développée pour améliorer la productivité que pour augmenter le stock de main-d'œuvre disponible et ce faisant la concurrence et la modération salariale (Berton, Richiardi et Sacchi, 2009).

Or dans le même temps la crise économique peut mettre sous pression les biens collectifs qui sont davantage sollicités. Les difficultés de financement de nombreuses entreprises ont ainsi pu accentuer la pression contributive sur les OPCA et FPI. Mais ce qui ressort surtout de notre enquête, c'est que les acteurs paritaires cherchent autant que possible à limiter l'intrusion de normes contraignantes dans l'espace des entreprises privées.

A priori donc, le Fonds social européen est bienvenu pour ces organisations. Une partie significative de ce fonds structurel existant depuis 1957 est dédiée à la formation continue des salariés ; mais surtout c'est un instrument d'action publique relativement peu contraignant nourrissant des objectifs politiques très généraux de l'UE pour faire évoluer les politiques nationales d'emploi, notamment à travers la Stratégie européenne pour l'emploi (Conter, 2012). Il s'agit par exemple d'augmenter le stock de main-d'œuvre disponible, plutôt que de réduire le chômage (Freyssinet, 2004). À en croire certains travaux du CEDEFOP [50] sur lesquels s'est largement appuyée la Commission européenne pour construire le volet FPC de la Stratégie européenne pour l'emploi, il y a une corrélation positive entre développement de la contributivité et de l'employabilité. Ainsi, lorsque Gregory Wurzburg se penchait en 1999 sur l'usage du FSE pour la FPC, celui-ci plaidait pour une meilleure « rentabilité » de la formation : « Il faut que les individus et les entreprises soient relativement certains d'en tirer un bénéfice suffisant pour compenser les coûts » (1999). Selon Wurzburg, qui cristallise un mouvement de fond dans la littérature normative sur la FPC, l'injonction des individus et des collectifs à se former pour rester employables et compétitifs, est plus efficace lorsqu'elle s'accompagne d'un meilleur droit de tirage sur les cotisations par les employeurs.

D'ailleurs, Bernard Friot et Jean-Pascal Higélé (2015) ont suggéré que le nouveau compte personnel de formation cristallisait la jonction entre une logique d'épargne salariale et une logique d'employabilité. Pourtant, les résultats de notre enquête montrent le contraire : la pression contributive peut être défavorable à la poursuite de l'objectif politique d'employabilité.

Si l'on ne peut nier que l'intégration européenne favorise la promotion de l'employabilité à l'échelle des politiques d'emploi nationales et régionales, on doit aussi rappeler combien ces dernières demeurent directement dépendantes de la pression exercée sur la gestion paritaire de la formation continue. Sa mise en œuvre se heurte alors à une série d'obstacles associés à chacune des parties prenantes de ces relations professionnelles, les malentendus autour des objectifs collectifs étant exacerbés par la crise économique et les pressions budgétaires qui frappent les politiques d'emploi. Sur le plan normatif, cela signifie que les objectifs communautaires en matière de « formation tout au long de la vie », que tant d'auteurs qualifient de « néo-libéraux », seront paradoxalement voués à l'échec si les employeurs restent très libres d'utiliser les cotisations sociales pour la formation, selon leurs priorités spécifiques.

Conclusion

Cette contribution a montré que l'« employabilité » comme principe directeur de la circulation des travailleurs sur un marché standardisé permettant leur mise en concurrence face aux acheteurs de travail, est largement filtrée par les relations professionnelles qui sont elles-mêmes fortement structurées par l'impératif de contributivité. Plus explicitement, en France et surtout en Italie, une contradiction persiste entre la logique d'employabilité portée par les acteurs publics de régulation du marché du travail, et la logique de la contributivité générée par la dynamique des relations professionnelles. Ce hiatus nous

informe sur un décrochage plus général entre l'agenda des politiques publiques et celui des relations professionnelles. Les pouvoirs publics cherchent à orienter les fonds vers l'employabilité des demandeurs d'emploi, mais du côté des relations professionnelles, l'ordre de négociation de la FPC reste fortement salarial. En France et surtout en Italie, le potentiel subversif de la FPC semble sous ces conditions être nécessairement évacué : la qualification comme institution du salariat est durablement fragilisée, tant par l'employabilité que par la contributivité.

En soulignant la délicate navigation des relations professionnelles française et italienne entre contributivité, employabilité et austérité, ce texte a aussi voulu donner à voir l'exacerbation d'une contradiction importante de l'action collective patronale vis-à-vis de la FPC. D'une part, l'employabilité a pu constituer une ressource politique inespérée pour indexer l'offre de FPC et les cotisations sociales (gérées paritairement) aux besoins de leurs adhérents. Elle a permis également de justifier la mobilisation de plusieurs centaines de millions d'euros de subventions publiques. Mais d'autre part, ces organisations patronales reprennent et amplifient le combat idéologique de certains de leurs adhérents contre les « charges sociales ». Conscients de la contradiction entre la baisse des recettes collectives et la continuité des aides de l'État et visiblement résolus à la dépasser, leurs représentants semblent avoir amorcé un tournant radical.

Pierre Gattaz, le président du Medef, a ainsi déclaré le vendredi 12 décembre 2014 : « Gardez vos aides, gardez vos subventions, surtout ne nous donnez plus rien, mais baissez les charges [51]. » S'il devait se stabiliser, ce tournant de compression du salaire indirect confirmerait l'argument avancé à plusieurs reprises par Lucio Baccaro et Chris Howell sur la base de grandes enquêtes quantitatives (2011). Ces auteurs montrent que la crise économique a d'abord été une formidable opportunité pour accélérer la dérégulation des marchés du travail – ou, pour reprendre le vocabulaire des variétés de capitalisme, la *libéralisation* des économies de marché.

Références bibliographiques

- BACCARO L., 2007, « Political Economy della concertazione sociale », *Stato E Mercato*, n° 1.
- BACCARO L. et HOWELL C., 2011, « A Common Neoliberal Trajectory : The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism », *Politics and Society*, 39(4), p. 521-563.
- BARNIER L.-M., CANU J.-M. et VERGNE F., 2014, *La fabrique de l'employabilité. Quelle alternative à la formation professionnelle néo libérale ?*, Paris, Institut de recherches de la FSU/Syllepse.
- BERTON F., RICHARDI M. et SACCHI S., 2009, *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Bologne, Il Mulino.
- BEVORT A. et JOBERT A., 2011, *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- BRUCY G., CAILLAUD P., QUENSON E. et TANGUY L. (dir.), 2007, *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente (1945-2004)*, Paris, La Découverte.
- CASTEL R., 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Le Seuil.
- CONTER B., 2012, *La Stratégie européenne pour l'emploi : de l'enthousiasme à l'effacement*, Bruxelles, CRISP.
- CULPEPPER P. D., 2003, *Creating Cooperation. How States Develop Human Capital in Europe*, Ithaca, Cornell University Press.
- DANDOLO P. et PETTENELLO R., 2004, *I fondi per la formazione continua. Una scommessa da giocare*, Rome, Ediesse.
- FAYOLLE J. et GUYOT F., 2014, *La sécurisation des parcours professionnels*, Paris, Presses de Sciences Po.
- FREYSSINET J., 2004, « Taux de chômage ou taux d'emploi, retour sur les objectifs européens », *Travail, genre et sociétés*, n° 11(1).
- FRIOT B., 2011, « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle », *Travail et emploi*, n° 126.
- FRIOT B., 2012, *Puissances du salariat. Emploi et protection sociale à la française*, Paris, La Dispute.
- FRIOT B. et HIGELÉ J.-P., 2015, « Le compte personnel de formation : une nouvelle logique pour la formation professionnelle ? », entretien au Cereq, [<http://www.cereq.fr/index.php/video/Master-WEB-Sequence-A-FRIOT-HIGELE.mp4>].
- GRAZIANO P.-R., 2007, *Europeizzazione e politiche pubbliche italiane. Coesione e lavoro a confronto*, Bologne, Il Mulino.
- HALL P.-A. et SOSKICE D. (dir.), 2001, *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford

University Press.

JAKSE C., 2012, *L'enjeu de la cotisation sociale*, Bellecombes-en-Bauges, éditions du Croquant.

MAILLARD F., 2011, « La certification professionnelle pour tous comme instrument de la flexicurité. Éléments de réflexion sur un consensus improbable », *Regards sociologiques*, n° 41-42, p. 147-158.

MARTIN C.-J. et SWANK D., 2012, *The political Construction of business Interests. Coordination, Growth, and Equality*, Cambridge, Cambridge University Press.

MÉRIAUX O. et VERDIER É., 2009, « Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial », *Espaces et sociétés*, n° 136-137.

MÉGIE A. et VAUCHEZ A., 2014, « Crise, crises et crisologie européenne » (introduction du dossier), *Politique européenne*, n° 44(2).

MONCHATRE S., 2010, « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Revue Interrogations*, n° 10.

OFFE C. et WIESENTHAL H., 1980, « Two Logics of collective Action : theoretical Notes on social Class and organizational Form », *Political Power and Social Theory*, n° 1, p. 67-115.

OFFERLÉ M., 2013, *Les patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob.

SPIESER C., 2014, « La fin du modèle de flexicurité face à la résilience des modèles nationaux ? Syndicats et négociations sur l'emploi en Allemagne, en France et en Italie », *Politique européenne*, n° 42(2).

STREECK W., 2012, « Skills and Politics : General and Specific », in M. BUSEMEYER et C. TRAMPUSCH (dir.), *The political Economy of collective skill Formation*, Oxford, Oxford University Press, p. 317-352.

STREECK W., GROTE J. R., SCHNEIDER V. et VISSER J. (dir.), 2006, *Governing Interests. Business Associations facing Internationalization*, New York, Routledge.

SUPIOT A., 1994, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France.

TALLARD M., 2001, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42(1).

TANGUY L., 2002, « La mise en équivalence de la formation avec l'emploi dans les IV^e et V^e plans (1962-1970) », *Revue française de sociologie*, n° 43(4).

WURZBURG G., 1999, « Quels financements pour la formation professionnelle continue ? Le cas de l'Union européenne », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 22.

42. Voir le préambule de cet ouvrage dans lequel Bernard Gazier présente une diversité de sens donnés à cette notion.

43. Notre définition de « formation professionnelle continue » (ci-après FPC) se limite ici aux actions de formation suivies par des salariés en poste dans des entreprises privées, financées grâce aux cotisations patronales suite à validation par les organismes et fonds qui collectent ces cotisations.

44. Notre enquête de doctorat en science politique en cours au laboratoire Pacte, sous la direction de Sabine Saurugger (qui a bénéficié d'un appui de la région Rhône Alpes ARC 8) s'est déroulée en trois temps et s'est nourrie de plusieurs sources. Premièrement, les modes d'attribution du FSE ont été comparés en Rhône-Alpes et en Lombardie, pour la programmation 2007-2013. Cette analyse s'est fondée sur l'étude des documents de programmation. Une attention particulière a été portée aux fléchages des subventions, et à la traduction de ces derniers par les OPCA et FPI. Deuxièmement, plus de soixante entretiens semi-directifs approfondis ont été menés pour saisir les conditions et modalités d'usage du FSE par les acteurs des relations professionnelles dans la formation continue en France et en Italie. Les entretiens ont d'abord constitué des outils exploratoires, afin d'identifier dans une démarche compréhensive, les opportunités et difficultés associées au FSE. Les questions portaient sur l'organisation interne, les évolutions des fléchages, la promotion du FSE face aux entreprises adhérentes, les processus de sélection des projets de formation cofinancés, ainsi que sur les trajectoires professionnelles des enquêtés. Nous avons mis en perspective les propos des enquêtés avec leur position dans l'espace des relations professionnelles (salariés ou élus, représentants des salariés ou des employeurs), leur socialisation professionnelle et les actions de formation mises en place par leur OPCA ou FPI. L'objectif était de comprendre leurs justifications des arbitrages. Troisièmement, nous avons mobilisé des « archives » paritaires au sens large défendu par Offerlé pour les enquêtes sur des organisations patronales (2013, p. 18) : la riche documentation disponible sur les sites Internet, le suivi quotidien de la presse spécialisée et de plusieurs lettres d'information des organismes paritaires, furent autant de précieuses clés pour s'imprégner des enjeux clivants et des évolutions du champ dans les deux pays. Enfin, plusieurs dizaines d'observations ont pu être menées, en particulier lors de journées, foires commerciales ou salons consacrés à la gestion paritaire de la formation professionnelle continue.

45. Fonds d'assurance formation. Certains OPCA s'intitulent d'ailleurs « FAF », à l'image de l'OPCA du travail temporaire (FAF TT).

46. Plusieurs auteurs soulignent l'importance du tremblement de terre politique suite à l'affaire *Mani Pulite*, ainsi que la sensibilité accrue aux

demandes du FSE, dans l'accélération de cette implémentation. Pour une analyse du rôle de l'UE dans la transformation des politiques d'emploi en Italie, voir GRAZIANO, 2007.

47. Entretien à l'antenne de la CGIL en Lombardie, Milan, 11 décembre 2014.

48. Lors de la présentation du dernier rapport d'activité du FPI Fonditalia (observation à la chambre de commerce de Milan, octobre 2013), les dirigeants nationaux se sont félicités de la croissance très forte de leurs adhérents, tout ceci dans un contexte de morosité économique. Or, plus de 20 % de ces nouveaux entrants sont issus d'autres OPCA.

49. L'adéquationnisme est une doctrine dans le champ de la formation, consistant à prescrire la subordination des contenus voire des méthodes de formation (ainsi que l'éligibilité des publics) aux besoins supposés du marché du travail, identifiés par les représentants d'employeurs et relayés par l'État.

50. CEDEFOP : Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, European Centre for the Development of Vocational Training. The EU's agency working to strengthen European cooperation in VET. Voir le site : [<http://www.cedefop.europa.eu/EN/Index.aspx>].

51. Pierre Gattaz, débat avec Pierre Laurent dans le quotidien *L'Humanité* du 12 décembre 2014.

Deuxième partie

**EMPLOYABILITÉ ET INSERTION
PROFESSIONNELLE**

Introduction

Cédric F^RÉTIGNÉ

Dire que les usages sociaux de l'employabilité dans l'univers de l'insertion professionnelle ne sont pas stabilisés est un doux euphémisme. Comme beaucoup de mots-étendards, l'employabilité est mobilisée à tour de bras, à l'appui d'argumentations plurielles et à des fins variées. Globalement toutefois, c'est un mot qui vise la mobilisation tel une sorte de cri de ralliement. En ce sens, il y a bien une homologie structurale entre la lutte pour la compétitivité des entreprises et la lutte pour l'employabilité des salariés et demandeurs d'emploi. Dans les contextes d'exercice professionnel des agents d'insertion, la formule prend résolument une dimension performative. L'employabilité des « jeunes en insertion » ou des « chômeurs âgés » (à réinsérer donc), pour s'en tenir à ces deux catégories, correspond moins à l'énoncé d'un état de fait, qu'à l'expression d'une réalité à faire advenir. Si l'employabilité est l'affaire de tous, elle est d'abord et avant tout l'affaire des personnes concernées elles-mêmes : tel est bien le mot d'ordre relativement partagé. Le discours sur l'employabilité est ainsi solidaire de celui sur l'activation des demandeurs d'emploi, et sur la responsabilisation des salariés. De fait, la visée descriptive cède rapidement le pas à une orientation à ambition réformatrice : parler en termes d'employabilité, pour un professionnel de l'insertion, consiste surtout à pointer les manques, les fragilités, les imperfections qui justifient les actions d'accompagnement, de formation, de requalification. Dans les discours, comme dans les pratiques, l'employabilité n'est pas un observable mais un à-venir, un objectif toujours renouvelé, une lutte de tous les instants.

À défaut d'emploi immédiat, l'employabilité est présumée favoriser la remontée de la file d'attente qui mènera, suivant en cela une logique de différenciation, au précieux contrat de travail. Le cercle vertueux est ainsi énoncé : une fois employable, la personne peut se positionner parmi les bataillons de celles et ceux qui sont « recrutables ». De la recrutabilité au recrutement, le saut analytique est couramment opéré – sans sourciller – pour mener enfin à l'emploi. Partant d'une employabilité construite ou restaurée, on arrive en bout de chaîne à l'emploi. Tel est l'heureux enchaînement qui conduit de la probabilité (une virtualité donc) que l'on nomme employabilité, à l'effectivité (la concrétisation de cette virtualité) sous forme d'un emploi. Il s'agit sans doute de l'une de ses puissantes « fictions nécessaires » dont parle François Dubet (2002) dans *Le déclin de l'institution*, pour rendre compte des pratiques professionnelles d'agents exerçant dans des univers où les injonctions paradoxales sont récurrentes voire structurelles. Dans le cas présent, comment en effet « faire avec » des chiffres du chômage qui rappellent périodiquement le déficit structurel d'emplois disponibles et néanmoins continuer, chaque matin, à travailler avec/pour/auprès/sur des personnes en recherche d'emploi ?

L'intérêt des contributions de Lynda Lavitry d'une part, de Clément Gérôme d'autre part, consiste précisément à rendre compte de la manière dont prend forme le discours sur l'employabilité, sa traduction en dispositifs, son statut de ressources argumentatives pour des professionnels de l'insertion, à Pôle emploi ou dans le cadre d'une fédération nationale dans le champ de l'insertion par l'activité économique.

Les jugements émis sur l'employabilité des personnes inscrites à Pôle emploi se veulent, en toute généralité, parés d'une objectivité indiscutable. Ainsi, les gestionnaires et les responsables hiérarchiques des conseillers à l'emploi projettent-ils de les doter de dispositifs rhétoriques et matériels leur permettant d'apprécier cette employabilité et, selon le diagnostic opéré, de prescrire des mesures publiques afin de la développer ou de la consolider. Lynda Lavitry montre comment cet ensemble d'opérations, discursives et pratiques, jette un voile d'ignorance sur les entreprises d'objectivation qui le sous-tendent. De même

que l'on peut repérer une « morale de la question sociale » (Murard, 2003), Lynda Lavitry rend compte de la « dimension morale de l'employabilité ». Il reste que les conseillers à l'emploi ne sont pas des « idiots culturels » selon la formule d'Harold Garfinkel. S'ils sont soumis à la pression gestionnaire et aux catégories de l'entendement relevant du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999), ils développent des stratégies de résistance individuelle et collective qui aboutissent, dans les faits, à des variations du jugement sur l'employabilité des demandeurs d'emploi.

Comment, *in concreto*, des professionnels exerçant dans des structures d'insertion par l'activité économique entreprennent-ils d'évaluer l'employabilité de leurs salariés en insertion ? Dans sa contribution, Clément Gérôme analyse les logiques discursives et les outils d'analyse mobilisés pour satisfaire à cette fin. L'indicateur synthétique de « distance à l'emploi » incarne la philosophie générale de la démarche. Au fond, une approche volontiers défendue comme pragmatique prévaut. Loin des débats théoriques (qui pourraient même paraître spécieux pour les acteurs du champ), il s'agit de qualifier simplement et de manière si possible consensuelle la situation au regard de l'emploi des salariés en insertion pour, dans la foulée, prescrire les étapes de leur « parcours d'insertion ». On pourrait dire, en usant d'une formule ordinaire, que tout cela est trop beau pour être honnête. Mieux, on observera avec l'auteur de cette contribution les pratiques effectives de sélection à l'entrée des structures d'insertion par l'activité économique et les tentatives forcenées de travail sur l'employabilité des recrues, dans le but de satisfaire aux exigences des prescripteurs et des financeurs d'action : présenter un taux d'accès ou de retour à l'emploi conformes aux attendus du cahier des charges initial.

Au-delà (ou en deçà, comme on voudra), il importe de bien prendre la mesure du contexte dans lequel cette articulation entre employabilité et insertion (professionnelle) s'opère. Comme nous le rappelions plus haut, la lutte pour la compétitivité figure comme l'*alpha* et l'*oméga* des initiatives, tant au niveau des politiques macroéconomiques qu'au niveau des entreprises. Et le « développement des compétences des collaborateurs » est un mot d'ordre indiscuté au sein des directions des ressources humaines. L'employabilité ainsi enrôlée au service de politiques publiques (dans le cadre de l'application du *New Public Management*) comme privées (dans le cadre des démarches d'économies d'échelle et plus globalement de rationalisation des coûts) est à la fois une ressource discursive, un slogan fédérateur, le prétexte à des réformes structurelles (Bezès, 2009), l'occasion de moduler l'allocation des financements, un juge de paix en termes d'évaluation d'actions de formation et d'insertion, etc.

De leur côté, Paul-Henri Morand et Patrick Gianfaldoni montrent comment l'attribution des financements dans le secteur de l'insertion par l'activité économique est clairement sous-tendue par la capacité de ses acteurs à faire la (dé)monstration des effets (Frégné, 2012) en termes de gains d'employabilité pour les salariés en insertion du passage par leurs structures et dispositifs. Évidemment, l'appréciation de ces effets est conditionnée à la définition préalable que l'on (se) donne de l'employabilité. Mobilisant une approche plurielle de la coordination économique, les auteurs montrent qu'il existe différentes conventions possibles réglant ce que l'on peut appeler « employabilité », et donc différentes façons d'en juger (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Il ne s'agit pas de conclure à l'arbitraire de ces conventions, mais de chercher les « règles constitutives » qui les fondent et les « règles régulatrices » qui permettent de les activer en situation (Batifoulhier, 2001 [52]). Ainsi peut-on caractériser les états qui sous-tendent tel discours sur l'employabilité ou telle pratique conduite au nom de la bataille pour l'employabilité.

Les journalistes pigistes étudiés par Clémence Aubert-Tarby sont confrontés à une discontinuité de leurs relations d'emploi, notamment mais pas seulement en début de carrière (au terme de leur formation initiale). S'insérer ou se maintenir sur le marché du travail suppose d'abord que les professionnels détiennent une carte de presse. L'auteure souligne un paradoxe intéressant : étant sollicités pour mener différentes activités, des journalistes ont plus de facilités à se faire rémunérer non en tant que pigistes,

mais en tant qu'auto-entrepreneurs alors que ce statut ne devrait légalement pas être utilisé de la sorte. La commission qui délivre les cartes de presse a tendance à les refuser aux auto-entrepreneurs, ce qui signifie que travailler sous ce statut risque de limiter son employabilité de journaliste. Les règles de la profession opposent ainsi employabilité dans la profession et employabilité hors de la profession pour les mêmes individus faisant les mêmes tâches.

Au total, la question de l'employabilité est bien un nœud des politiques et des dispositifs d'insertion. Sans être une garantie absolue en termes d'efficacité analytique, l'entrée par l'employabilité assure néanmoins *a priori* un rendement cognitif aux chercheurs qui entreprennent de questionner l'insertion à son aune. C'est ce que soulignent les quatre textes réunis dans cette partie de l'ouvrage.

Références bibliographiques

BATIFOULIER P. (dir.), 2001, *Théorie des conventions*, Paris, Economica.

BEZÈS P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses universitaires de France.

BOLTANSKI L. et CHAPIELLO È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

DUBET F., 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.

EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

FRÉTIGNÉ C., 2012, *Les impensés de la mesure. Évaluer les parcours de formation et d'insertion*, Paris, Publibook.

MURARD N., 2003, *La morale de la question sociale*, Paris, La Dispute.

52. Ainsi que le montre B. Gazier dans le préambule de cet ouvrage.

Questionner la (re)mise au travail des « éloignés de l'emploi ».

La sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique

Clément GÉROME

L'insertion par l'activité économique (IAE) regroupe des institutions dont l'objet est la mise en situation de travail de chômeurs « rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières [53] », afin de favoriser leur accès ultérieur à un emploi. Rebaptisés « salariés en insertion » par les gestionnaires des structures d'insertion, ces chômeurs disposent de contrats de travail à temps partiel et à durée déterminée [54]. Cette contribution entend rendre compte des opérations d'évaluation, de catégorisation et de tri des chômeurs par les professionnels de l'IAE et analyser les représentations sur lesquelles ces pratiques de classement s'appuient. Il s'agira plus particulièrement d'interroger les usages des notions d'« employabilité », de « distance à l'emploi » et de « parcours d'insertion » par les professionnels de l'insertion en les confrontant à leurs pratiques de recrutement et d'évaluation des chômeurs qu'ils mettent au travail [55].

Nous verrons que la mobilisation des notions d'« employabilité », de « distance à l'emploi » et de « parcours d'insertion » – considérées par nous comme des notions émic [56], et donc des objets d'analyse sociologique – permet aux professionnels de présenter le secteur de l'IAE comme un continuum harmonieux de structures complémentaires s'adressant aux chômeurs en fonction de leur degré d'éloignement vis-à-vis de l'emploi et au sein duquel l'utilisation de formes d'emploi atypiques constituerait un « support pédagogique » participant à la résolution « des freins à l'emploi » des chômeurs (I). Cependant, à rebours des discours conventionnels sur la prise en charge des plus « éloignés de l'emploi », l'étude des pratiques de sélection et d'évaluation des chômeurs montrera que leur accès aux structures d'insertion dépend de contraintes institutionnelles et économiques dont l'effet est d'évincer les moins employables d'entre eux (II). La dimension critique que nous assumons ne procède pas tant d'un choix théorique qu'elle ne s'appuie sur la réflexivité et la lucidité des professionnels de l'IAE qui pointent les écarts entre leurs pratiques professionnelles et leurs discours sur ces pratiques.

L'IAE, un espace complexe et segmenté

La genèse de l'insertion par l'activité économique

La naissance des « entreprises intermédiaires » à la fin des années 1970 résulte d'initiatives d'éducateurs de la prévention spécialisée et de l'aide sociale à l'hébergement. Pour eux, la dimension caritative et occupationnelle qui caractérise alors les ateliers de travail dans les institutions d'aide sociale [57] stigmatise davantage leurs « clientèles » qu'elle ne les prépare à occuper un emploi (Bailleau, 1986). Par ailleurs, les dispositifs de formation et les stages instaurés à partir de 1975 par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage des jeunes peu qualifiés se révèlent peu efficaces car inaccessibles et/ou inadaptés à des jeunes sans certification et durablement marqués par l'échec scolaire. Surtout, le statut de stagiaire et celui de travailleur en atelier ne permettent pas aux jeunes chômeurs de s'affranchir des dispositifs d'aide sociale et d'assurer leur autonomie financière, ni, sur le plan symbolique, d'assimiler leur activité à un « véritable » travail.

Prenant acte de l'inefficacité des dispositifs de remise au travail et de formation existants, quelques travailleurs sociaux et dirigeants associatifs [58] créent des entreprises commerciales – qu'ils nommeront « entreprises intermédiaires [59] ». Pour eux, l'instauration d'une relation salariale et l'immersion en situation de production au sein d'entreprises soumises aux lois du marché favorisent l'acquisition de compétences professionnelles et accroissent les chances d'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi. Dans cette perspective, le statut de salarié et l'intégration dans un collectif de travail constituent les préalables à partir desquels l'action éducative des travailleurs sociaux doit prendre racine. La spécificité de ces entreprises se manifeste par l'emploi de l'adjectif « intermédiaire » qui met en évidence le double entre-deux qui les caractérise : entre l'inactivité et l'emploi « classique », entre l'action sociale et l'activité de production économique. L'adjectif « intermédiaire » renvoie également à la durée limitée du passage des jeunes dans ces entreprises qui excède rarement six mois et auquel doit succéder l'insertion dans un emploi « classique ».

L'IAE, un continuum de structures propices aux « parcours d'insertion vers l'emploi » ?

Trente ans après la reconnaissance réglementaire des entreprises intermédiaires, les structures de mise au travail transitoire ciblant des chômeurs « en difficulté » se sont diversifiées (voir encadré ci-dessous) et multipliées [60]. Elles sont conventionnées par les services déconcentrés du ministère du Travail – les Direccte [61] – au titre de la mise en œuvre de « modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement [62] ». Ces modalités désignent les deux activités des professionnels des structures d'insertion : l'encadrement des salariés en insertion sur le poste de travail, et leur accompagnement social et professionnel. Les structures d'insertion ont donc un double objet : mettre au travail des chômeurs « en difficulté » tout en assurant auprès d'eux un accompagnement social et professionnel visant à « faciliter leur insertion professionnelle [63] ».

La répartition (théorique) des chômeurs entre les structures d'IAE

Quatre types de structures composent l'espace de l'IAE. Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) embauchent les chômeurs « les plus cassés », « les plus éloignés de l'emploi », qui « cumulent des difficultés sociales et professionnelles ». Les ACI constituent la « première étape » de leur « parcours d'insertion ». Ils y effectuent des activités d'« utilité sociale » dans un cadre protégé des exigences de production et de rentabilité de l'économie lucrative : entretien d'espaces verts, travaux de second œuvre en bâtiment pour les collectivités locales et les bailleurs sociaux, etc.

Autre étape du « parcours d'insertion », les entreprises d'insertion (EI) embauchent des chômeurs plus « proches de l'emploi » qui connaissent des difficultés sociales et/ou professionnelles qui ne leur permettent pas d'accéder immédiatement à un emploi au sein d'une entreprise classique. Les EI inscrivent leurs activités dans le secteur marchand concurrentiel et doivent adapter leurs modes de production et d'organisation aux contraintes du marché.

Les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ont pour objet la mise à disposition de chômeurs auprès de structures clientes. Les AI embauchent des chômeurs pour les mettre à disposition de particuliers, d'associations, ou de collectivités locales, ce qui suppose que le salarié en insertion soit « autonome » et puisse effectuer seul des tâches de nettoyage et de maintenance. Cela amène les AI à ne pas embaucher des chômeurs soupçonnés de « faire mauvaise impression » devant les clients. Les entreprises de travail temporaire d'insertion s'adressent à des salariés « en fin de parcours d'insertion » dont les difficultés résultent de l'absence ou de la faiblesse de leurs qualifications. Placés dans des conditions de travail similaires

à celles des travailleurs du secteur intérimaire classique, les salariés en insertion peuvent ainsi « côtoyer directement la vie en entreprise » et espérer une insertion rapide sur le marché de l'emploi.

Dans son acception administrative, l'éloignement à l'emploi est relatif à la durée du chômage [64]. Les « éloignés de l'emploi » sont intégrés à la catégorie administrative des chômeurs de longue durée. Pour les professionnels de l'insertion, la notion de « distance à l'emploi » fait écho aux « difficultés particulières » qui distingueraient les chômeurs orientés vers les structures d'insertion des autres demandeurs d'emploi. Elle renvoie pêle-mêle à des problématiques sociales ou psychologiques, à une santé physique ou psychique défaillante, une absence ou un manque de formation, de mobilité, etc. La résolution de ces « freins à l'emploi » par le biais de l'encadrement et l'accompagnement permettrait de renforcer l'employabilité comprise comme les chances futures de (re)trouver et d'occuper un emploi. Malgré l'indétermination de ses usages, cette notion de « distance à l'emploi » constitue le cadre cognitif partagé par l'ensemble des professionnels de l'insertion. Le secteur de l'IAE trouverait ainsi sa pertinence dans l'agencement des différents types de structure qui le composent, chacun constituant une étape dans un parcours progressif d'insertion vers l'emploi et s'adressant aux chômeurs en fonction de leur employabilité. Les modalités de mise au travail – dans un cadre « protégé » pour les ACI, dans les conditions du marché pour les EI, auprès de clients pour les AI et les ETTI – et l'intensité de l'encadrement et de l'accompagnement – fort dans les ACI, moyen dans les EI et les AI et faible dans les ETTI – seraient ainsi proportionnelles aux capacités de production et à l'intensité des difficultés des salariés en insertion. Les extraits d'entretiens ci-dessous montrent bien la manière dont les professionnels de l'IAE légitiment la segmentation et la répartition des chômeurs entre les différents dispositifs.

« C'est exactement comme la pédagogie. Tu n'enseignes pas de la même façon avec des gamins de 15 ans ou avec des étudiants de 20 ans. Là c'est pareil et il y a un moment où si tu veux anticiper, si tu veux aller trop vite, ben ça ne marche pas et tu ne fais pas de boulot. [...] Il y a comme une progression. Si tu mets un gars de seconde en première il se casse la gueule » (ancien président d'un chantier d'insertion, 70 ans).

« On ne s'adresse pas aux mêmes publics. Les gens que l'on recrute n'iront pas en entreprise d'insertion, pas tout de suite en tout cas. On le sait. Il y a une logique de progression entre les différents dispositifs qui ne sont que des outils. Et puis on ne travaille pas pareil, on n'encadre pas pareil selon qu'on gère un chantier, une EI ou une ETTI » (directeur d'un chantier d'insertion, 46 ans).

Le degré d'éloignement à l'emploi est également mobilisé par les professionnels de l'IAE pour justifier la mise en place de normes d'emploi dérogatoires au droit du travail. Trop éloignés de l'emploi, les salariés en insertion seraient incapables de satisfaire aux exigences du travail salarié « classique » (assiduité, temps de travail de 35 heures, présentation de soi conforme aux attentes des employeurs, etc.). Pour certains professionnels, les dispositions contenues dans les contrats de travail – temps de travail hebdomadaire et durée des contrats – doivent devenir des « outils » que les professionnels modulent et adaptent « avec souplesse », en fonction de l'intensité des difficultés sociales et des capacités de production des salariés en insertion. Ces deux dimensions de l'employabilité présentes dans les discours des professionnels renvoient à des registres distincts, bien qu'intrinsèquement liés : le registre comportemental qui fait écho aux difficultés sociales et celui de la productivité. Inaccessible car trop exigeant, le contrat de travail à temps plein et à durée indéterminée laisse la place à des formes de travail atypiques – travail morcelé dans les AI, contrat à temps partiel et à durée déterminée dans les ACI et les EI – et des « statuts intermédiaires qui ont un lien faible avec la protection sociale et qui situent en fait les personnes concernées, en marge du salariat » (Autès et Bresson, 2000, p. 117).

En contrepoint des discours, les pratiques de sélection et d'évaluation des chômeurs par les professionnels des structures de l'IAE

Les professionnels de l'insertion présentent l'espace de l'IAE comme un ensemble de dispositifs complémentaires formant un continuum harmonieux, dans lequel « chaque structure a son public ». Pourtant, l'étude des processus de tri qui déterminent les pratiques de recrutement des chômeurs montre que leur accès aux structures d'insertion s'effectue en fonction de critères de sélection implicites qui visent à concilier des objectifs contradictoires : embaucher des chômeurs « éloignés de l'emploi » tout en assurant un niveau de production permettant la survie de la structure tout en répondant aux exigences des pouvoirs publics.

Un double critère de sélection : concilier « mission sociale » et impératif de production

L'ensemble des professionnels de l'IAE insiste sur les contraintes économiques qui les obligent à embaucher des chômeurs qui « tiennent la route *a minima* » afin d'être en mesure « de faire tourner la boutique » :

« Nous, on a une grille de recrutement, plutôt une stratégie de recrutement. [...] On sortait 170 paniers [de légumes] par semaine. Si tu n'as que des gens complètement cassés tu ne sors pas 170 paniers par semaine. C'est-à-dire que c'est une véritable entreprise. D'ailleurs moi je me sens plus chef d'entreprise qu'acteur social. Largement. Je fais tourner une boutique [...] donc tu es obligé d'avoir une équipe qui tient la route » (ancien dirigeant de chantier d'insertion, 40 ans).

Le souci de concilier une mission d'insertion avec un impératif de production est une constante des discours des professionnels de l'IAE. Si cette mission d'insertion justifie l'accès aux financements publics, ceux-ci ne couvrent pas l'ensemble des dépenses de la structure (salaires, investissements, etc.) et ne lui permettent pas d'équilibrer ses comptes. Le déficit doit être comblé par les revenus tirés de son activité commerciale. Dans ce contexte, l'embauche d'un nombre trop important de chômeurs faiblement productifs mettrait en péril l'existence de la structure. L'enjeu est ainsi de ne pas perdre son âme en recrutant des chômeurs « proches de l'emploi » pour ne pas « sacrifier la mission sociale » au profit de la bonne santé économique de la structure. Cette tension entre mission d'insertion et impératif de production est constitutive du secteur de l'IAE. Pour la gérer, les professionnels cherchent à « équilibrer » la composition des équipes de salariés en insertion en « mixant les différents types de publics » : les « cas lourds », les « pénibles », les peu productifs, sont mélangés avec ceux, « moins abîmés » et « plus coopérants » qui sont en mesure d'assurer un niveau de production plus important et d'équilibrer les comptes de la structure.

« Prendre quelqu'un de compliqué est forcément plus pénible. Quand on a un peu de métier, au moment de l'admission, on voit immédiatement celui qui va nous faire suer du matin jusqu'au soir et celui qui sera plus coopérant, qui respectera les horaires. Notre art consiste à les mélanger, ce qui est valable pour l'ensemble des structures du groupe SOS » (Borello [65], 2009, p. 84).

« Typiquement il y a des moments où il y a des arbitrages économiques qu'on est obligé de faire sinon la boîte tourne pas et qui peuvent favoriser le fait que l'on dise sur les dix postes je ne peux pas prendre dix personnes qui sont pas capables de tenir, il faut que j'en ai au moins trois, quatre, cinq ou six qui soient capables de tenir le truc en fonction de l'activité. Sinon ma boîte elle coule » (ancienne directrice d'association intermédiaire, déléguée générale d'une fédération de structures d'insertion, 43 ans).

La contrainte économique de production et de commercialisation s'impose de manière différenciée en

fonction du type de structure. Elle est plus importante pour les entreprises d'insertion qui disposent de financements « étatiques », moins conséquente pour les chantiers d'insertion dont l'activité commerciale est encadrée. Mais cette affirmation doit être nuancée. Les financeurs publics locaux – conseils départementaux en tête – et privés peuvent compléter des financements étatiques insuffisants. La contrainte économique de production varie donc d'un territoire à l'autre en fonction des politiques locales en matière d'emploi et d'insertion.

Surtout, la sélection et l'embauche de chômeurs plus ou moins « proches de l'emploi » dépendent de l'activité économique de la structure. Les extraits d'entretien ci-dessous montrent que les pratiques de recrutement des professionnels de l'insertion reposent sur l'élaboration d'un « “diagnostic” d'employabilité » (Lavitry, 2012, p. 56) au cours des entretiens d'embauche. Celui-ci s'établit à partir de l'appréciation par les professionnels d'un ensemble de critères – état de santé, constitution physique, aisance relationnelle, etc. – nécessaire pour assurer l'activité économique, et des « motivations » du candidat à intégrer la structure.

« Là par exemple sur le café X, les salariés en insertion ils vont être serveurs, et les serveurs, ce n'est pas les plongeurs. [...] Les trois plongeurs, tu ne pourras jamais les mettre en service, ce n'est pas possible. [...] Les serveurs en insertion, eux, cela va être le haut de gamme. Ça va être des mecs qui vont faire des horaires compliqués qui seront face aux clients, en plein Paris dans un super truc de vitrine pour X [nom de l'association gestionnaire] donc il faut que le mec tu sois confiant sur sa capacité à venir le matin. [...] Il faut qu'il parle français, il faut qu'il soit aimable, qu'il sache vouvoyer les gens » (salariée dans une association gestionnaire d'entreprise d'insertion, 28 ans).

« Ici c'est un chantier donc les activités ne demandent pas beaucoup de qualification. Jardinage, nettoyage des locaux, comme beaucoup de chantiers d'ailleurs. Donc ce qui importe, ce que l'on va regarder en entretien [d'embauche], c'est la condition physique, c'est la capacité physique. Faut être un minimum en forme, le mec il faut qu'il sache tenir un taille-haie quand même » (directeur d'une association gestionnaire de chantier d'insertion, 45 ans).

L'usage de la notion d'employabilité par les professionnels de l'insertion est à géométrie variable puisqu'un même chômeur sera jugé plus ou moins employable en fonction de ses caractéristiques personnelles mais également d'éléments relatifs à la conjoncture économique, aux spécificités de l'activité de la structure, au contexte politique local.

Un critère de sélection d'origine administrative : l'imposition de taux de retour à l'emploi

Les pratiques de sélection des chômeurs par les professionnels de l'insertion sont également orientées par le contrôle des Direccte sur leurs « résultats » en matière d'insertion dans l'emploi. Depuis 2010, chaque structure est tenue de réaliser un « taux minimum d'insertion dans l'emploi durable [66] » de 25 % et un « taux minimum de sorties dynamiques [67] » de 60 %. Dit autrement, 25 % des chômeurs doivent être dans une situation « d'emploi durable » dans un délai d'un mois après avoir quitté la structure d'insertion. Celles qui ne respecteraient pas ces taux pourraient voir leurs financements diminuer. La crainte d'une baisse des financements inciterait les professionnels de l'insertion à recruter davantage de chômeurs « proches de l'emploi » afin de satisfaire les exigences de « performance » d'une administration désireuse de se conformer aux normes gestionnaires impulsées par la LOLF et la RGPP. L'instauration de taux de retour à l'emploi décrits comme « inatteignables » renforce les processus de sélection et, *in fine*, restreint davantage l'accès aux structures d'insertion des chômeurs les plus en difficulté. À la tension entre « mission sociale » et impératif de production avec laquelle les professionnels de l'insertion doivent composer, se superposent les injonctions contradictoires des pouvoirs publics.

Comme les centres d'hébergement qui exigent des sans-abri qu'ils soient dès leur arrivée « réinsérés »

ou « réinsérables », les structures d'insertion « demandent au prétendant d'être déjà (en puissance voire en acte) ce qu'il doit devenir » (Soulié, 1997, p. 78), c'est-à-dire un travailleur productif, employable. Dit autrement, l'accès aux structures d'insertion « exige bien souvent [des chômeurs] des propriétés identiques à celles qui régissent l'accès à l'emploi, condamnant par là même ceux qui y dérogent le plus » (Ebersold, 2004, p. 102).

Salarier « les plus éloignés de l'emploi », une « fiction nécessaire » aux professionnels de l'insertion

Sous l'effet des mécanismes de sélection, les professionnels de l'insertion partagent le constat d'une recomposition des profils des chômeurs qu'ils embauchent. Celle-ci s'effectue au détriment des bénéficiaires traditionnels des politiques d'aide sociale évincés des structures d'insertion qui leur étaient originellement destinées. Les chômeurs en structures d'insertion sont aujourd'hui « autonomes ». Leurs difficultés d'insertion sur le marché du travail ne résultent pas de problématiques sociales et/ou psychologiques mais d'un manque de qualification ou d'une absence de moyen de transport [68] dans un contexte de mutations du travail ouvrier et de concurrence accrue entre travailleurs sous l'effet du durcissement de l'accès aux emplois peu qualifiés.

« L'objectif de 60 % de sortie dynamique, tout ça fait qu'il y a une sélection qui fait que l'on a quasiment plus de personnes en centre d'hébergement. Personne ne nous envoie les personnes les plus cassées. [...] Même si oralement on dit que c'est pas vrai, mais de fait le dispositif de l'IAE a évolué mais c'est la faute des pouvoirs publics, mais pas seulement, c'est aussi les acteurs et puis l'intégration dans le Code du travail, tout cela fait qu'aujourd'hui l'IAE ne répond plus ou marginalement à la question de la grande pauvreté. Ce ne sont pas des gens en très grande difficulté qui sont dans l'IAE. Ce sont des gens en difficulté au sens du monde du travail mais pas au sens de l'exclusion. Aujourd'hui le SDF ne travaille plus dans l'IAE. Aujourd'hui c'est des gens qui sont autonomes, qui se douchent. [...] Ces gens, ils sont prêts à bosser. Et la réalité c'est qu'ils bossaient avant. Tous les gars qui sont à X [association gestionnaire de chantiers d'insertion] tu les mets en 1960-1970, ils se font embaucher demain, sans aucun problème » (directeur général d'une association gestionnaire de chantiers d'insertion, 50 ans).

« Je crois qu'il faut que l'on arrête le marché de dupes où les gens sont dans les structures parce qu'ils ne sont pas ré-insérables alors qu'ils sont dans les structures parce qu'ils sont peu qualifiés, ou pas qualifiés, ça c'est sûr, mais ils ne trouveront de toute façon pas de boulot en sortant parce qu'il n'y en a pas » (responsable du secteur insertion au sein d'une organisation caritative gestionnaire de chantiers d'insertion, 48 ans).

Certains professionnels de l'insertion se montrent particulièrement critiques dès lors qu'ils s'expriment en dehors du cadre formel de l'entretien ou des réunions avec les pouvoirs publics. Ils adoptent une attitude réflexive vis-à-vis de leurs pratiques et plus généralement des politiques d'insertion qu'ils mettent en œuvre en soulignant leurs contradictions – ou, à tout le moins, leur ambivalence. En définitive, les discours sur la prise en charge des « plus éloignés de l'emploi » et sur les « parcours d'insertion » renverraient à un « modèle théorique [...] éloigné des pratiques » qu'il conviendrait de mobiliser « pour pouvoir justifier l'existence de sa boutique » auprès des financeurs étant donné que « cela arrange tout le monde de faire croire que l'on se répartit les publics en fonction de leurs difficultés » ou que l'on « accueille les plus cassés ». Tout porte à croire que la mobilisation de ces discours renvoie à « un type particulier de croyance : des fictions nécessaires auxquelles les acteurs ne croient pas vraiment, mais auxquelles ils ne peuvent renoncer sans que leur travail se vide de sens » (Dubet, 2002, p. 48).

Des pratiques de recrutement aux pratiques d'évaluation : la remobilisation des

chômeurs sur eux-mêmes

Les discours convenus sur la prise en charge des plus éloignés de l'emploi dissimulent la réalité des mécanismes de sélection des chômeurs et amplifient leurs difficultés. Les outils d'évaluation dont il est question ici confortent cette représentation des chômeurs en « éloignés de l'emploi » caractérisés par des déficiences individuelles.

Les « livrets d'évaluation et d'accompagnement vers l'emploi [69] » élaborés par le réseau *Cocagne* témoignent de l'hétérogénéité et du caractère normatif des critères d'évaluation des chômeurs. Certains indicateurs visent à apprécier la maîtrise des gestes techniques spécifiques à l'exercice du métier de maraîcher. D'autres cherchent à repérer les « compétences transférables [...] utiles et recherchées dans d'autres secteurs d'activité ». Le « jardinier en insertion » est alors évalué sur son assiduité, sa ponctualité, ses « capacités de communication » et « d'intégration à une équipe de travail », sa « résistance physique et mentale », sa « curiosité », son « adaptabilité », ses capacités de concentration et d'initiative. Cet exercice d'évaluation vise à apprécier les dispositions du chômeur à se conformer à la discipline, physique – porter des charges lourdes, travailler dans des conditions difficiles, etc. – et psychologique – obéir aux ordres – qu'implique le travail ouvrier. En incitant les jardiniers en insertion à bâtir un projet professionnel « réaliste » balisé par des secteurs d'activité « en tension », l'évaluation constitue un exercice d'intériorisation de leur position de relégation sur le marché du travail et du rétrécissement de leurs possibles professionnels.

Une autre batterie d'indicateurs vise à « identifier les freins à l'emploi » relatifs à « la situation sociale » du jardinier en insertion. Si certains critères d'évaluation de l'employabilité laissent peu de place à la subjectivité – comme le niveau de formation ou de handicap renseignés en fonction des nomenclatures administratives –, d'autres dépendent étroitement de l'interprétation personnelle du professionnel chargé du « diagnostic ». C'est le cas de la mesure du « niveau d'isolement social » du jardinier en insertion ou de celle de ses « souffrances psychologiques » – pour lesquelles l'évaluateur doit spécifier si elles sont « invalidantes », « limitantes », « sans conséquences » ou « inexistantes ». Dans cette perspective, l'absence d'emploi ne résulte pas des défaillances des structures sociales – au premier rang desquelles les choix en matière de politique économique – mais de carences individuelles qu'il convient de combler par le biais d'une orthopédie sociale (Mauger, 2001). Dit autrement, l'accent mis sur les « freins à l'emploi » lors des procédures d'évaluation de l'employabilité interprète l'absence d'emploi comme le résultat de déficiences individuelles et occulte les dimensions économiques et politiques du chômage. Le secteur de l'insertion contribue ainsi au passage d'un traitement collectif du chômage reposant sur un mécanisme assurantiel, à un traitement individualisé visant à « résoudre les problèmes sociaux par la transformation des individus » (Bresson, 2012, p. 68).

Ces pratiques d'évaluation qui assimilent les chômeurs à des inadaptés au travail entrent en contradiction avec les mécanismes de sélection à l'entrée de structures d'insertion qui évincent les plus « éloignés de l'emploi ». Lors des entretiens d'embauche, les chômeurs doivent faire la preuve qu'ils sont capables de se conformer aux exigences de production de la structure, et donc d'être *a minima* en capacité de produire.

L'insertion par l'activité économique ne remet pas au travail les « éloignés de l'emploi » mais des chômeurs déjà « employables » dont peu d'entre eux parviennent à retrouver un emploi stable à l'issue de leur passage dans une structure [70]. En revanche, l'IAE constitue bien un espace d'attente, de gestion et de consolation au sein duquel des chômeurs appartenant aux fractions les moins qualifiées de la classe ouvrière bénéficient d'une source de revenu dont la contrepartie est de se conformer à des procédures d'évaluation visant avant tout à les « faire travailler sur eux-mêmes » (Orianne et Maroy, 2008, p. 36).

Références bibliographiques

- AUTÈS M. et BRESSON M., 2000, « L'insertion par l'économique, une zone intermédiaire entre salariat et non-travail », *Revue française des affaires sociales*, n° 2000/12, p. 103-117.
- BAILLEAU F., 1986, *De l'économie sociale à... L'économie du social. Les entreprises intermédiaires*, Paris, CNRS, Contrat-programme, n° 83.
- BONNET F., 2012, « Contrôler les populations par l'espace ? Prévention situationnelle et vidéosurveillance dans les gares et les centres commerciaux », *Politix*, n° 97, p. 25-46.
- BORELLO J.-M., 2009, *SOS contre toute attente*, Paris, Rue de l'échiquier.
- BRESSON M., 2012, « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux », *Informations sociales*, n° 169, p. 68-75.
- Dares, 2013, « L'insertion par l'activité économique en 2011 », *Dares Analyse*, n° 63.
- Dares, 2014a, « L'insertion par l'activité économique en 2012 », *Dares Analyse*, n° 79.
- Dares, 2014b, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. Profil, accompagnement, situation à la sortie », *Dares Analyse*, n° 20.
- DUBET F., 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.
- EBERSOLD S., 2004, « L'insertion ou la délégitimation du chômeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 154, p. 92-102.
- LAVITRY L., 2012, « Le jugement d'employabilité : un nouveau savoir pour gérer les chômeurs ? », *Sociologies pratiques*, n° 24, p. 53-65.
- MAUGER G., 2001, « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136-137, p. 5-14.
- ORIANNE J.-F. et MAROY C., 2008, « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », *Formation emploi*, n° 102, p. 21-39.
- SOULIÉ C., 1997, « Le classement des sans-abri », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 118, p. 69-80.

53. Article L.5132-1 du Code du travail.

54. Ils ne bénéficient pas de l'ensemble des droits et protections attachés au statut de salarié. Ils ne sont pas comptabilisés dans le calcul des effectifs, ne bénéficient pas de l'indemnité de précarité et dans certains cas, ne disposent pas d'une convention collective. Ils ne sauraient être véritablement considérés comme des salariés puisqu'ils restent inscrits sur les listes de demandeurs d'emploi du service public de l'emploi.

55. Cette contribution s'appuie sur des données recueillies dans le cadre de ma thèse de sociologie. Celle-ci s'intéresse au travail des salariés et des administrateurs des fédérations associatives et analyse leurs modes de participation à l'élaboration et à la gestion des politiques d'insertion et de lutte contre l'exclusion. Les citations mobilisées dans cette contribution ne faisant pas l'objet d'indications spécifiques ont été recueillies dans le cadre d'une observation participante de 24 mois au sein de deux fédérations associatives, d'entretiens biographiques avec des professionnels de l'IAE ou sont extraites de la littérature spécialisée sur l'insertion.

56. Nous reprenons à notre compte la distinction opérée par les anthropologues et reprise par F. Bonnet entre les notions *émic*, expressions d'un « savoir culturellement significatif » (BONNET, 2012) et commun aux membres d'un groupe social donné, ici les professionnels de l'insertion, et les concepts *etic*, élaborés par le chercheur.

57. Des ateliers de remise au travail existent depuis l'après-guerre au sein des centres d'hébergement et de réadaptation sociale (CHRS) puis se développeront au début des années 1970 dans le secteur de la prévention spécialisée. Le statut des travailleurs en atelier est dérogatoire au droit de travail : ils ne disposent pas de contrat de travail et sont rétribués au « pécule », malgré des temps de travail parfois proches de la durée légale hebdomadaire. La production réalisée dans le cadre des ateliers n'est pas commercialisée sur le marché (voir la circulaire 44 du 10 septembre 1979 relative à l'organisation du travail des handicapés sociaux).

58. Dans son enquête sur les entreprises intermédiaires, Bailleau recensait une vingtaine d'expériences à la fin des années 1970 qui concernaient moins de 1 % de l'ensemble des travailleurs sociaux. (Voir BAILLEAU, 1986, p. 319.)

59. Voir la circulaire du 25 avril 1985 relative au programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires.

60. Selon la Dares, en 2012, 128 000 salariés ont travaillé dans une structure du secteur de l'IAE en moyenne chaque mois, Dares, 2014a.

61. Les directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte) sont les administrations déconcentrées de la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), administration centrale placée sous la tutelle du ministère du Travail et de l'Emploi.

62. Article L.5132-1 du Code du travail qui définit l'IAE.

63. *Idem*.

64. Voir les travaux du conseil d'orientation pour l'emploi.

65. Jean-Marc Borello est président du directoire du Groupe SOS qui regroupe, entre autres structures, des entreprises d'insertion.

66. L'emploi durable désigne les situations pour lesquelles les salariés en insertion bénéficient d'un CDI, d'un CDD ou de missions d'intérim de plus de 6 mois, d'une titularisation dans la fonction publique ou créent leur entreprise (voir la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'IAE).

67. Les sorties dynamiques regroupent les situations pour lesquelles les salariés en insertion bénéficient d'un CDD, d'une période d'intérim de moins de 6 mois, d'un contrat aidé chez un employeur de droit commun, d'une formation pré-qualifiante ou qualifiante, ou sont embauchés dans une autre SIAE.

68. L'enquête menée en 2012 par la Dares interrogeait les salariés des structures d'insertion par l'activité économique sur leurs principales difficultés pour trouver du travail avant leur entrée dans une structure de l'IAE. Ils « mentionnent le plus fréquemment l'absence de permis de conduire ou de véhicule (24 %), un niveau de formation insuffisant (18 %), l'absence de travail dans leur branche (16 %) » (Dares, 2014b).

69. Les citations qui suivent sont extraites des trois « livrets d'évaluation et d'accompagnement vers l'emploi » élaborés par le réseau *Cocagne* qui fédère des chantiers d'insertion ayant une activité de maraîchage biologique.

70. D'après la Dares, en 2011, 12 % des anciens salariés en insertion dans les ACI bénéficiaient d'un emploi stable 6 mois après leur sortie. La même année, 13 % des salariés en insertion dans les EI étaient en « emploi durable » directement à leur sortie, ils étaient 20 % dans les associations intermédiaires (Dares, 2013, p. 10-11).

Insertion et employabilité : les paradoxes de la contractualisation incitative

Pierre-Henri MORAND et Patrick GIANFALDONI

Introduction

Au cours des années 1990-2000, les politiques de l'emploi ont tout d'abord introduit des dispositifs de suivi individualisé et personnalisé des chômeurs, avant de diversifier les commanditaires et d'ouvrir plus largement la délégation de l'accompagnement vers l'emploi à des opérateurs privés de placement (Divay, 2009). Par référence au modèle européen de l'État social actif, la rationalisation de l'organisation du service public de l'emploi a conduit à la création d'un marché de l'accompagnement, sur lequel l'activation des chômeurs a nécessité la présence de formes d'intermédiation institutionnelle et la mise en œuvre de mécanismes de responsabilisation entre incitations et sanctions (Béraud et Eydoux, 2009). L'insertion s'est donc progressivement convertie aux logiques d'employabilité, en établissant des niveaux ou des facteurs « d'inemployabilité » des moins aux plus éloignés du marché de l'emploi. L'intrusion d'un ensemble de normes économiques et managériales a eu pour corollaire une séparation grandissante entre le volet insertion professionnelle, présumé reconstituer ou développer des qualifications-compétences, et le volet insertion sociale censé restaurer des potentialités et des ressources auprès « d'handicapés sociaux » (Levené, 2011) ou reconstruire/renforcer leurs « capacités ».

Ces transformations affectent le secteur professionnel étudié, l'insertion par l'activité économique (IAE), fondé sur deux conceptions différenciées de l'activité (Gianfaldoni et Rostaing, 2010) : d'une part, une mission de service public d'insertion déléguée à des opérateurs privés ; de l'autre, un service d'accompagnement dans le travail et d'intermédiation vers l'emploi assuré par des entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI). En période de rationalisation budgétaire des dépenses sociales, les ESI sont considérées par les acteurs publics comme des offreurs potentiels de services d'insertion suivant une logique de commande publique. Évalués à l'aide d'indicateurs et de critères, les résultats tangibles obtenus influencent en partie les financements publics dans le nouveau cadre fixé par la « réforme » de l'IAE. Nous voulons montrer que l'approfondissement d'une contractualisation incitative favorable à la « performance sociale » des ESI engendre un ensemble de « contradictions paradoxales » (Honneth, 2006).

Dans un premier temps, il importe de dessiner le mouvement gradué vers une contractualisation incitative dans l'IAE (Gianfaldoni et Morand, 2015), tout d'abord en caractérisant les deux étapes d'évaluation de l'insertion et de modulation financière, puis en explicitant les déterminants du dispositif contractuel issu de la « réforme » de l'IAE. Dans un second temps, est mis en lumière le paradoxe inhérent à la volonté de mettre en place un contrat incitatif, *i. e.* fondé sur une modulation fonction de résultats observés, face à un objectif d'employabilité, qui s'entend comme un potentiel, non nécessairement réalisé de retour à l'emploi. Cette analyse théorique souligne le caractère qualitatif, incomplet et relationnel du dispositif contractuel et nous conduit, dans un troisième temps, à relativiser son pouvoir incitatif. La coordination entre acteurs publics et opérateurs privés requiert par conséquent des règles complémentaires, non contractualisées et non contraintes, indispensables pour rendre effective la contractualisation incitative.

Notre analyse croise deux approches théoriques, contractualiste et conventionnaliste, et s'appuie sur des investigations empiriques menées auprès d'acteurs publics et d'opérateurs privés du secteur de

l'insertion par l'activité économique au cours de la période 2011-2014. Des entretiens semi-directifs ciblés, doublés d'observations et d'un recueil de ressources documentaires, ont été réalisés auprès de trois types d'acteurs publics ou parapublics – conseil départemental, Direccte (directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation), plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) – et de quatre catégories d'ESI – associations portant des ateliers et chantiers d'insertion (ACI), associations intermédiaires (AI), entreprises d'insertion (EI) et entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Les observations et le recueil de ressources documentaires ont été effectués parallèlement sur des ACI de petite taille et sur quelques groupes d'entreprises sociales de grande taille, démarche complétée par un matériau composé de conventions d'agrément, de contrats de travail, de grilles d'évaluation, de tableaux de bord et de suivi... Les traits significatifs ont été confrontés aux informations et données en possession de Collectifs associatifs de l'IAE (départementaux et intercommunaux). L'exploitation d'études à dimension nationale (Dares, AVISE, COORACE...) a permis de mettre en perspective les propositions résultant de l'enquête territoriale.

Le mouvement gradué vers une contractualisation incitative

La « réforme » des financements de l'IAE initiée en 2014 se présente sous l'aspect d'une simplification et d'une harmonisation des formes de financement pour l'ensemble des entreprises sociales du secteur. Il s'agit aussi d'une altération significative des contrats administratifs, par incorporation de facteurs incitatifs, qui introduit une rupture de sens profond dans la manière de concevoir l'insertion par le travail et l'emploi.

De l'évaluation de l'insertion à la modulation du financement

Dans une première phase, entre 2009 et 2013, des grilles d'évaluation des taux d'insertion ont été appliquées au titre du financement de postes d'accompagnement. Les Direccte (directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) ont obligé les entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI) à adresser des données sur les débouchés avérés en fin de contrats d'insertion et à parvenir dans un intervalle de trois ans à 60 % de « sorties dynamiques » : « emplois durables » (25 % au moins), « emplois de transition » ou « sorties positives ». En tant que gestionnaires intermédiaires du Fonds social européen (FSE), les PLIE (plans locaux pour l'insertion et l'emploi) ont aussi été tenus de fournir des éléments chiffrés sur les « sorties positives » dans l'emploi de leurs adhérents.

En 2011, l'État s'engage dans la voie d'une modulation de l'aide financière apportée aux ESI. Un projet de « contrats de performance » est élaboré par les services de la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP). Corrélant le nombre de postes d'accompagnants et de postes de travail en contrat aidé aux taux de sortie vers l'emploi, les « contrats de performance » sont expérimentés dans quatre départements pilotes et parallèlement, la DGEFP conclut un accord-cadre avec trois groupes d'entreprises de travail temporaire d'insertion (Adecco insertion, ID'EES, Vitamine T).

En 2013, un rapport de l'IGF et IGAS [71] propose de remplacer l'ensemble des aides existantes par une aide au poste d'insertion, composée d'un socle « visant à sécuriser le financement du coût de prise en charge des publics accueillis » et « d'un montant additionnel modulé en fonction de divers critères liés à l'efficacité de la structure au regard de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle des personnes embauchées ». La modulation aurait pour but « de sanctionner positivement ou négativement la qualité de l'effort d'accompagnement mis en œuvre » sur la base de trois critères retenus : les résultats obtenus en

termes de retour à l'emploi et de progrès en matière d'employabilité ; les efforts déployés dans l'accompagnement pour favoriser l'insertion professionnelle ; les capacités sociales et professionnelles préalables des salariés à insérer. Ce rapport est à l'origine de la « réforme » actuelle, dans la droite ligne des objectifs d'évaluation des politiques publiques (définis par la loi organique relative aux lois de finances ; LOLF – 2001) et du nouveau modèle de la décision publique inspiré du *New Public Management* (NPM).

Les principes et logiques de la « réforme » actuelle des financements

La « réforme » des financements de l'IAE s'appuie sur le diagnostic discutable que la multiplicité de subventions de type forfaitaire constitue un système inefficace de dépenses publiques et n'a que peu d'incidence sur l'efficacité des ESI, les financements publics ne prenant pas en compte leur coût réel d'insertion et ne valorisant pas leur « performance sociale ». L'exercice de rationalisation budgétaire découle ainsi de trois constats principaux : une hétérogénéité inutile des formes contractuelles des postes d'insertion ; une différenciation préjudiciable du mode de financement public selon les ESI ; des exonérations sociales et fiscales variables en fonction du statut juridique des ESI. Résumée sommairement, la « réforme » se traduit avant tout par :

- la généralisation d'une seule modalité de financement se substituant à l'ensemble des aides actuellement versées par l'État et l'abandon du recours aux contrats aidés pour les ACI et extension du CDDI ;
- une modulation de l'aide au poste par comparaison infrarégionale des moyens et résultats des ESI, composée d'un montant socle et d'un montant modulé sur la base de trois critères pondérés : la « situation des personnes à l'entrée » (35 %), les « efforts d'insertion » de l'ESI (40 %), les « résultats en termes d'insertion » (25 %).

Le principe de modulation des financements relève des liens présumés entre employabilité et contractualisation dite incitative. Les financements se composent d'un montant socle versé annuellement en proportion des emplois temps plein (ETP) en insertion, indexé sur le montant du SMIC et spécifique à chaque type d'ESI [72], et d'un montant modulé. Cette modulation est comprise entre 0 et 10 % du montant socle en fonction d'indicateurs considérés comme « mesurables et objectivables ». Pour l'année 2014, la « situation des personnes à l'entrée » (critère 1) se réfère à la part des personnes bénéficiaires de minimas sociaux dans le total des salariés en insertion, les « efforts d'insertion » (critère 2) sont quantifiés en pourcentage par le rapport entre les ETP d'encadrant-e-s techniques/d'accompagnement socioprofessionnel et les ETP de salarié-e-s en insertion, et « les résultats en termes d'insertion » (critère 3) correspondent au volume de sorties dynamiques (emplois durables, de transition et sorties positives). La modulation devant être mise en œuvre au sein de chaque département en fonction d'une enveloppe budgétaire contrainte, les SIAE réalisant une performance globale supérieure à la moyenne peuvent obtenir la part modulée la plus forte (10 % du montant socle), celles qui se situent à la moyenne seulement 5 %, les autres enfin devant se contenter du montant socle. Cette modulation procède ainsi d'une forme originale de concurrence comparative sous contrainte budgétaire territorialisée.

La tutelle (l'État, les collectivités locales) délègue aux acteurs de l'IAE une mission de service public d'insertion. Pour autant, les efforts entrepris pour faciliter l'insertion future sur le marché du travail, resocialiser les personnes dont elles ont la charge, ne sont pas réellement observables. Seules certaines conséquences de ces efforts le sont. Le contrat incitatif doit pourtant porter sur des éléments observables. La tutelle peut, par exemple, dénombrer les personnes en emploi x mois après leur sortie ; ce qui peut certes s'entendre comme un indicateur indirect de l'employabilité. Mais rien n'assure qu'un individu dont l'employabilité est améliorée, obtienne un emploi.

Un modèle mix optimal ?

Dans la littérature économique, le mécanisme de rémunération incitative se justifie lorsqu'une tutelle (le *principal*) délègue une tâche à un tiers (l'*agent*) sans pouvoir contrôler parfaitement les efforts entrepris par l'*agent*. La définition de contrats portant sur un niveau d'effort non observable étant rendu impossible, le *principal* ne peut faire mieux que de lier la rémunération aux résultats observés, *i. e.* aux conséquences des efforts. Nous considérons quatre arbitrages complexes des contrats incitatifs, afin de comprendre la forme particulière que prend la nouvelle régulation publique des ESI et d'en souligner les limites.

Incitation, inobservabilité et performance relative

En premier lieu, si le résultat observable et contractualisable est supposé être le fruit de l'effort (non-observable) entrepris par l'*agent*, il est généralement également influencé par des éléments extérieurs indépendants de l'effort (Hölström, 1979). Un résultat élevé peut ainsi être le fruit d'un effort faible mais d'une contingence heureuse, tout comme un résultat faible peut fort bien subvenir en raison d'une conjoncture défavorable même si l'*agent* a réalisé un effort important. Apparaît ici l'arbitrage fondamental entre incitation à l'effort et partage du risque : plus la tutelle veut inciter à l'effort et plus la rémunération de l'*agent* doit comporter une part variable contingente au résultat ; mais plus cette part est importante et plus l'*agent* supporte le risque lié aux aléas qui affectent la performance. Dès lors que l'*agent* n'est pas neutre à l'égard du risque, lui faire porter un tel risque devient coûteux.

Dans le cadre de l'IAE, si la performance observée pour mesurer les efforts d'employabilité est l'insertion effective sur le marché de l'emploi, la conjoncture économique ainsi que les situations particulières du marché de l'emploi (hétérogénéité du facteur travail, segmentation du marché, disparités territoriales...) affectent autant sinon plus les sorties emplois que les efforts entrepris par les ESI. En liant la rémunération des structures aux performances sur le marché de l'emploi, la tutelle fait donc assumer les aléas du marché aux entreprises sociales. Pour limiter le transfert du risque, une partie de la rémunération doit donc être indépendante de cette variable de performance (paiement forfaitaire), auquel cas sont réduites les incitations à l'effort. La « réforme » fait apparaître pour la première fois ce partage entre rémunération forfaitaire et rémunération variable.

Une solution s'offre néanmoins aux tutelles lorsque plusieurs *agents* sont soumis au même risque exogène. En effet, si la rémunération à la performance absolue soumet l'*agent* à l'aléa qui altère la performance réalisée, une rémunération à la performance relative permet de neutraliser les effets du choc commun. Plus précisément, la littérature montre que l'évaluation relative de la performance est la meilleure (et la moins coûteuse façon) d'inciter des *agents* qui sont symétriquement soumis aux mêmes aléas. Réaliser une performance modeste lorsque l'ensemble des autres structures réalise une performance faible traduit un niveau d'effort élevé ; inversement, réaliser une telle performance alors que l'ensemble des autres réussit mieux traduit un niveau d'effort faible.

La rémunération à la performance relative induit implicitement une forme de mise en concurrence des acteurs. C'est cependant même pour l'*agent* qui est soumis à cette forme de régulation la solution qui lui permet le mieux de ne pas supporter le risque inhérent à un contrat incitatif : chaque structure étant soumise aux mêmes règles du jeu sera théoriquement amenée à réaliser le même niveau d'effort et à obtenir une performance conforme à la moyenne des performances constatées. Étant le contrat générant le moins de risque, il est en retour celui qui permet d'inciter à la performance maximale au coût le plus faible. Appliqué aux règles spécifiques du décret de 2014, cela signifie que chaque ESI est censée obtenir la modulation des 5 %. La mise en concurrence par comparaison des ESI d'une même zone géographique

(départementale) semble de plus assurer que l'aléa qui pèse sur l'employabilité effective des publics est symétrique, car les conditions locales du marché de l'emploi sont généralement les plus pertinentes. Toutefois, l'un des effets pervers du mécanisme d'incitation par performance relative que l'on pourrait repérer dans l'IAE est la collusion des *agents* en interactions de proximité. En réduisant identiquement ou en stabilisant leurs efforts, les ESI ne modifieraient en rien leurs performances relatives moyennes.

Primes aux résultats et primes aux efforts

En second lieu, l'espace théorique des contrats incitatifs met en balance les primes aux résultats et les primes aux efforts afin d'affiner le modèle par l'incorporation de variables d'engagement de ressources de la part des *agents*. Si un *agent* détient une connaissance spécifique de l'impact des actions qu'il choisit d'entreprendre sur les résultats attendus par le *principal*, alors la meilleure façon de l'amener à utiliser cette connaissance dans le choix de ses actes est de lui fournir des incitations basées sur ses résultats ou sur une autre mesure corrélée à ce résultat. Comme on l'a vu, puisque la mesure du résultat peut être soumise à des aléas non contrôlables par l'*agent*, une rémunération exclusivement basée sur des mesures de l'*output* expose l'*agent* à un risque financier, que le *principal* doit compenser si l'*agent* est averse au risque ou contraint financièrement. Cependant, en plus d'incitations basées sur une mesure de l'*output*, il est également possible de baser la compensation sur une mesure de l'*input* qui est fortement corrélée aux actions entreprises et moins soumises aux aléas (Raith, 2008).

Un contrat incitatif basé sur une formule combinant une mesure de l'*input* minimise ainsi le risque financier auquel l'*agent* est exposé par comparaison à une compensation basée sur une mesure de l'*output* bruitée par un aléa. En retour, une compensation basée sur l'*input* n'incite guère l'*agent* à utiliser sa connaissance spécifique sur l'impact de ses choix en termes de résultats. Une compensation basée sur l'*output* fournit quant à elle à l'*agent* les incitations à utiliser cette connaissance de la manière la plus efficace possible, mais l'expose en retour à un risque financier plus important. Dans le contrat incitatif optimal les poids relatifs de la rémunération basée sur des mesures de l'*input* et sur l'*output* doivent donc être mis en balance dans le double objectif de minimiser le risque financier pour l'*agent* et de maximiser l'utilisation efficace de la connaissance spécifique de ce dernier.

On peut estimer que l'effort de formation et d'apprentissage des salariés en insertion est fortement corrélé au nombre d'heures d'encadrement qui leur est proposé. Mais on peut également penser que les ESI connaissent mieux que la tutelle l'impact de cet effort d'encadrement sur l'employabilité en sortie. En suivant le raisonnement de Raith, fonder la rémunération incitative sur un *mix* d'une mesure corrélée à l'effort, comme le nombre d'heures d'encadrement par salariés en insertion, et d'une mesure du résultat final (les sorties dynamiques) constitue la forme idéale d'incitation. La prise en considération simultanée des critères 2 et 3 de la directive de février 2014 semble suivre cette logique.

Statut socioprofessionnel des personnes et risque d'écrémage

La troisième spécificité de la modulation incitative mise en œuvre est la prise en compte des attributs sociaux et professionnels des personnes entrant dans une démarche d'insertion (critère 1). On trouve ici une précaution *a priori* louable sur les effets pervers de toute règle incitative : dès lors que la rémunération incitative porte sur un résultat qui peut être plus facilement atteint en modifiant la qualité du service offert, les incitations peuvent dégrader cette dernière. Évoqué dès l'article séminal de Shleifer (1985) sur la concurrence par comparaison, l'auteur y voyant là la limite principale de la procédure proposée, son impact effectif sur les services publics soumis à des contractualisations incitatives a été largement étudié. En particulier, dans le domaine de la santé où le paiement prospectif a dans de nombreux pays remplacé le remboursement rétrospectif des coûts, la sélection des patients et l'exclusion

des pathologies les plus lourdes sont apparues comme les risques les plus importants liés aux « réformes » du financement.

Dans l'IAE, le retour à l'emploi effectif à la suite d'un processus d'accompagnement est certainement plus aisé si le salarié en insertion était initialement peu éloigné du marché de l'emploi et ne cumulait pas trop de « freins périphériques » (problèmes de santé, d'addiction, de mobilité, de logement, d'endettement, de qualification, de formalités administratives et juridiques...). Si la rémunération des ESI est prioritairement liée aux sorties dynamiques dans l'interprétation que peuvent en faire localement les représentants de la tutelle (département, Direccte), les entreprises déléguées sont *de facto* incitées à sélectionner le public en dehors de la population qui en aurait pourtant le plus besoin. Prendre spécifiquement en compte les attributs sociaux et professionnels des personnes entrant dans une démarche d'insertion et attribuer à ce critère une valeur est donc censé contrôler l'inévitable effet pervers des incitations : l'écrémage des usagers difficilement insérables.

Interdépendances des incitations

Enfin, si la « réforme » a simplifié et harmonisé les modes de financement, les ESI continuent de percevoir des ressources de plusieurs financeurs publics, locaux et nationaux et leurs missions confiées sont diverses. Dans un environnement dit multi-tâche et multi-*principal*, les interactions entre les tâches elles-mêmes, et entre les différentes incitations induites par les différents financeurs, peuvent modifier sensiblement l'impact de ces dernières sur le comportement des ESI (Holmström et Milgrom, 1991). En particulier, si le *principal* offre de fortes incitations sur la tâche aisée à mesurer et faibles sur celles plus difficiles, alors il devient optimal pour l'*agent* de se concentrer sur la première et de négliger la seconde.

Dans le contexte de l'IAE, les efforts de retour à l'emploi effectif sont bien plus quantifiables que ceux fournis dans une démarche d'employabilité, si l'on définit l'employabilité comme un potentiel, et encore plus aisément mesurables que les efforts d'insertion sociale au sens large. On peut s'attendre alors à ce que les efforts fournis pour améliorer le retour à l'emploi de certains soient disproportionnés au regard de ceux réalisés sur le versant de la mission sociale. Des règles incitatives sont ainsi bien mieux adaptées et opérantes lorsque les efforts entrepris et les objectifs sont clairement définis, observables et non ambigus.

De surcroît, l'existence de plusieurs *principaux* réduit également l'impact des incitations sur les structures, car les activités désirées par les différentes tutelles pour réaliser leurs objectifs propres peuvent être des substituts les uns par rapport aux autres. Dans ce cas, chaque tutelle dilue les incitations offertes par les autres, et affaiblit au final l'ensemble des incitations, sauf à supposer que les différents schémas incitatifs sont choisis de manière coopérative afin d'internaliser les externalités négatives entre les tutelles et dégager des effets résiliants.

De nécessaires formes conventionnelles

Nous venons de souligner deux propriétés majeures des schémas incitatifs étudiés : l'incomplétude contractuelle et une dimension éminemment relationnelle. En découlent des écarts significatifs entre résultats obtenus et effets espérés en termes d'employabilité. L'effectivité contractuelle repose inévitablement sur des formes conventionnelles.

Des conventions de travail

À la suite d'Eymard-Duvernay *et al.* (2006, p. 27-34), la coordination économique nécessitée par le dispositif contractuel incitatif peut être considérée comme incertaine et instable en raison de

l'hétérogénéité des *agents* et des aléas induits par la complexité du service d'insertion (Gianfaldoni, 2012). L'incertitude et l'instabilité se rattachent soit au contexte et à la conjoncture d'une situation dans laquelle s'inscrivent les financeurs/prescripteurs/opérateurs, soit à des asymétries d'informations qui facilitent leur opportunisme. Aussi, la coordination entre *principal* et *agents* doit-elle s'envisager comme « une épreuve qui se réalise dans l'horizon de la défaillance et notamment du conflit et de la critique », accordant à la *convention* la capacité de créer les conditions d'une coordination d'intérêts opposés ou de logiques dissemblables mais ayant la nécessité d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits.

Partant de l'idée qu'une convention « ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui reflèterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même » (Salais, 1989, p. 213), il importe de s'interroger sur les *conventions de travail* dans le nouveau cadre contractuel et institutionnel de l'IAE. Les conventions de travail offrent « un contexte commun d'interprétation » des règles de flexibilité du travail et des critères de modulation des financements entre financeurs, prescripteurs et opérateurs, engendrant dans le cours des situations des attentes réciproques sur les compétences et les comportements des uns et des autres (Salais, 1994). Trois types de règles sont censés lever ou atténuer les incertitudes liées à trois moments distincts des rapports de travail dans l'insertion.

Les règles de salaire

Au moment de l'embauche, les règles de salaire, définissant l'équivalence entre le salaire et le temps futur de travail, concernent la forme envisagée de l'activité de travail (durée, rémunération) et sa mesure en tant que norme (temps, valeur, contrôle). L'évaluation de la « situation des personnes à l'entrée » (critère 1) s'avère problématique car le risque de sélection repose sur un jugement de valeur sur ce qui est un « bon candidat » et ce qui est un « bon travail » à réaliser (Larquier et Salognon, 2006) en fonction d'objectifs d'efficience (*output* : productivité et qualité du travail) et d'équité (*outcome* : traitement des « freins sociaux » et des inaptitudes professionnelles).

Les conventions devraient résulter d'arbitrages entre qualifications professionnelles (qualification technique, expérience professionnelle), aptitudes individuelles (personnalité, motivation, autonomie dans le travail) et capacités de normalisation sociale au regard des « freins sociaux ». Ces trois traits ne peuvent être repérés qu'au travers de l'interaction recruteur-recruté, par un travail de proximité faisant ressortir l'intuition du recruteur et supposé faire émerger les potentialités du recruté.

Pierre angulaire du service d'insertion, le travail de proximité peut se voir entravé en étant lui-même soumis à une évaluation (« efforts d'insertion » – critère 2). La sous ou mésestimation du principe-clé de réciprocité qui fonde le travail de la proximité (économie du lien) conduit à dénier l'éthique de l'accueil basée sur des savoir-faire relatifs à l'accompagnement et à la sollicitude, ignorant ainsi les dimensions familières attachées à la personne (Breviglieri et Stavo-Debauge, 2006, p. 136).

Les règles de travail

Au moment de la production, les règles de travail, définissant l'équivalence entre le temps de travail réel et le produit, concernent l'organisation du travail et de la production en lien avec la technicité requise et la technologie utilisée. Aussi, le critère de modulation horaire et le critère 2 de la modulation financière impliquent-ils d'établir des conventions d'effort établies sur le « niveau d'effort communément admis comme normal » et « une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail » (Gomez, 1994, p. 182). Les conventions d'effort devraient résulter des possibilités offertes par la flexibilité interne du travail : souplesse organisationnelle par ajustement des durées de travail aux besoins des parcours et des personnes, et ce en lien avec les capacités productives et l'activité

économique des ESI.

Les simulations réalisées par les fédérations et réseaux d'ESI montrent que les nouvelles modalités forfaitaires favorisent les entreprises de taille importante et tendent à éliminer les très petites entreprises (moins de dix salariés). La croissance économique des ESI et la recherche d'une taille critique hypothétique (Gianfaldoni, 2014) ayant pour effet de rationaliser-standardiser le travail d'accompagnement et d'encadrement technique, deux retombées contradictoires sont à attendre.

Le recrutement de « publics » en contrat de travail de droit commun (CDDI) et insérables suivant un parcours professionnel dans un secteur d'activité porteur (métiers en tension) – et non plus conçu comme contrat passerelle et poste tremplin – incline à préférer les « bons éléments productifs et rentables » à engager dans des durées de travail plus élevées. Ce phénomène est amplifié par l'impératif d'équilibre budgétaire et d'autofinancement des ESI et le recours à la valorisation marchande de la production (marchés publics et privés). La sélectivité est contraire au critère 1 de la modulation financière mais favorise les « efforts d'insertion » (critère 2).

Toutefois l'augmentation du nombre de salariés accompagnés ou du volume horaire des postes en insertion peut dégrader le travail d'accompagnement. La dimension socioculturelle de l'accompagnement peut dès lors s'effacer sous l'emprise des logiques d'employabilité et comptables. Une interprétation chiffrée des « efforts d'insertion » peut aussi conduire à une technicisation des pratiques d'accompagnement induisant une dévalorisation de l'engagement social et militant attaché au métier d'accompagnateur socioprofessionnel (ASP).

Les règles d'ajustement

Au moment de la valorisation du produit, sous la forme d'*output* et d'*outcome*, les règles d'ajustement définissent tout autant l'équivalence entre volume/intensité de travail et niveau de commercialisation des biens et services que l'équivalence entre travail d'accompagnement/encadrement et « résultats en termes d'insertion » (critère 3). Ces règles concernent, d'une part, la flexibilité interne du travail et externe de l'emploi impliquée par la valorisation marchande et les aléas conjoncturels-contextuels [73] et, de l'autre, la qualité du travail d'accompagnement et d'encadrement en fonction des ressources disponibles (non marchandes et marchandes [74]) et de la nature de l'offre d'emploi ou de formation sur un territoire.

L'interdépendance entre offre et demande dans la requalification des ressources humaines et des biens-services rendus ne peut que modifier substantiellement le recrutement de ressources humaines (critère 1), en fonction des exigences d'efficience productive et d'obligations « insertionnelles » (critère 3) et en adéquation avec les changements affectant les métiers d'ASP et d'encadrant technique (critère 2). Par conséquent, il est fort probable, pour reprendre les propositions de Salais et Storper (1993), que la qualité requise de l'*output* et de l'*outcome* dans l'IAE tende à évoluer d'un monde interpersonnel (produit spécialisé-dédié et relations de confiance entre acteurs) vers un monde marchand (produit standardisé mais dédié en fonction d'un marché stipulé).

Conclusion

Dans le cadre de la « réforme » de l'IAE, la modulation des financements tend à s'établir sur la base d'un modèle économique mix optimal qui questionne les liens entre employabilité et contractualisation incitative. L'employabilité possède un caractère *credence good* pris en compte dans les modalités de financement. Toutefois, le critère « employabilité » dans la modulation est défini de manière agrégée (puisque le score s'obtient en additionnant toutes les sorties positives), et peut donc conduire les ESI à choisir ce qui dans l'employabilité est le plus facile à atteindre et à négliger les autres volets. En outre, le

dispositif contractuel incitatif mis en œuvre renferme une part substantielle d'implicite (Klein et Leffler, 1981), en raison du coût de spécification et de la complexité qualitative du produit attendu (*output* et *outcome*).

D'autre part, les trois critères mis en avant dans la règle de modulation définissent clairement un environnement multi-tâches. Si la mise en place d'une mesure de performance relative des tâches est adaptée aux situations où des structures identiques subissent un aléa commun qui bruite le résultat de leurs efforts respectifs, l'impact d'une mise en concurrence par comparaison dans un contexte multi-tâches reste une question théorique ouverte. Les premières études suggèrent de potentiels effets pervers où la mise en comparaison des résultats des *agents* ne les incite pas à se coordonner sur les bons niveaux d'effort.

L'incomplétude et le caractère relationnel des contrats incitatifs génèrent des conventions de travail. La refonte de la procédure institutionnelle des « dialogues de gestion » devrait permettre des négociations en vue de compromis et d'arrangements organisationnels entre ESI, départements et Direccte, sur le nombre de postes d'insertion à conventionner et sur le montant de la part modulée des aides accordées. Pour autant, l'application d'un schéma incitatif uniforme et l'homogénéisation de l'aide aux postes butent sur deux réalités sectorielles structurantes :

- des entreprises sociales fort différentes (ACI, AI, EI, ETTI) du point de vue de leur taille mais surtout des salariés en insertion à l'entrée et à la sortie des parcours ;
- un large éventail de politiques départementales d'insertion, pré et post « réforme », quant aux niveaux et domaines ciblés par les financements publics.

Références bibliographiques

- BÉRAUD M. et EYDOUX A., 2009, « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi », *Travail et emploi*, n° 119, p. 9-21.
- BREVIGLIERI M. et STAVO-DEBAUGE J., 2006, « Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion : entre sollicitude et sollicitation », in F. EYMARD-DUVERNAY (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Développements*, t. II, Paris, La Découverte, p. 129-144.
- DIVAY S., 2009, « Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi », *Travail et emploi*, n° 119, p. 37-49.
- EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN D., SALAIS R. et THÉVENOT L., 2006, « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », in F. EYMARD-DUVERNAY (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Développements*, t. II, Paris, La Découverte, p. 17-42.
- GIANFALDONI P., 2012, « Une approche socioéconomique de l'accompagnement dans l'insertion par l'activité économique », *Revue de droit sanitaire et social*, n° 6, p. 1001-1009.
- GIANFALDONI P., 2014, « La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique », *RECMA, Revue internationale d'économie sociale*, n° 333, p. 91-106.
- GIANFALDONI P. et MORAND P.-H., 2015, « Regulation, Procurement and Incentives of Work Integration Social Enterprises : Old Ideas for New Firms ? », *Annals of Publics and Cooperative Economics*, special issue « Current themes in Social Economy research », vol. 86, 2, p. 199-219.
- GIANFALDONI P. et ROSTAING F., 2010, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, vol. 27, n° 1, p. 143-165.
- GOMEZ P.-Y., 1994, *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- HOLMSTRÖM B., 1979, « Moral Hazard and Observability », *The Bell Journal of Economics*, vol. 10, n° 1, p. 74-91.
- HOLMSTRÖM B. et MILGROM P., 1991, « Multitask principal-agent Analyses : Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design », *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 7, p. 24-52.
- HONNETH A., 2006, *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.
- KLEIN B. et LEFFLER K. B., 1981, « The Role of market Forces in assuring contractual Performances », *Journal of Political Economy*, n° 89 (41), p. 615-641.
- LARQUIER DE G. et SALOGNON M., 2006, « Conventions de qualité de travail et chômage de longue durée », in F. EYMARD-DUVERNAY (dir.),

L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Développements, t. II, Paris, La Découverte, p. 111-127.

LEVENÉ T., 2011, « Les politiques d'insertion : quelle pertinence pour les "inemployables" ? », *Formation emploi*, n° 116, p. 51-67.

RAITH M., 2008, « Specific Knowledge and Performance Measurement », *Rand Journal of Economics*, vol. 48, p. 1059-1079.

SALAS R., 1989, « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 199-239.

SALAS R., 1994, « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions », in A. ORLÉAN (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 371-403.

SALAS R. et STORPER M., 1993, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, éditions EHESS.

SHLEIFER A., 1985, « A Theory of yardstick Competition », *The RAND Journal of Economics*, vol. 16, n° 3, p. 319-327.

71. *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, rapport de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des affaires sociales, janvier 2013.

72. Le montant socle annuel par ETP d'insertion tient ainsi compte de la moindre productivité du salarié en insertion et intègre le temps d'accompagnement nécessaire à l'insertion : 10 000 euros pour les EI ; 4 250 euros pour les ETTI ; 19 200 euros pour les ACI (incluant le cofinancement de la collectivité départementale) et 1 300 euros pour les AI.

73. Illustration par le positionnement d'une entreprise sociale porteuse d'ACI : « La modulation et le nouveau contexte financier nous amènent à prendre plus de chantiers, ce qui implique une autonomie renforcée des salariés en insertion et donc pose la question du recrutement. La difficulté vient aussi de la taille trop importante des marchés par rapport à nos capacités de production (RH et matériel) et nos compétences techniques et organisationnelles. Il y a donc nécessité à se positionner sur des marchés segmentés par lots avec clauses sociales » (directeur adjoint).

74. Chaque département adopte des dispositions spécifiques de financement des salaires des postes en insertion, en particulier les coûts supplémentaires liés aux cotisations patronales et aux conventions collectives. Il n'est pas non plus prévu dans les obligations légales de la « réforme » de financer l'encadrement technique. Pourtant certains départements s'engagent à maintenir le montant des enveloppes consacrées aux ACI dans le cas d'impact neutre de la réforme ; impact positif : sur-financement et diminution proportionnelle des aides ; impact négatif : sous-financement et aucune compensation.

Morale de l'emploi et construction de l'employabilité par les conseillers de Pôle Emploi[\[75\]](#)

Lynda LAVITRY

La notion d'employabilité, qui s'est diffusée en France dans les années 1990 pour désigner les capacités individuelles d'insertion socioprofessionnelle, occupe une position centrale dans les transformations de l'activité des intermédiaires des politiques publiques de l'emploi. La promotion d'une meilleure employabilité figure parmi les quatre « piliers » de la Stratégie européenne pour l'emploi définie lors du sommet de Luxembourg (1997). En France, la loi du 13 février 2008 qui organise la fusion entre les entités Assedic, chargée de l'indemnisation, et ANPE, chargée du placement, donne notamment pour vocation à la nouvelle institution Pôle emploi d'« améliorer l'employabilité » des personnes à la recherche d'un emploi (article L.311-7).

Ces transformations institutionnelles assez récentes reposent notamment sur une conception restreinte et spécifique de l'employabilité, dominée par la notion d'adaptabilité aux offres d'emploi disponibles. Celle-ci transparaît dans les dispositifs socio-techniques standardisés encadrant l'activité des conseillers, qui, d'une part, instituent le profilage des chômeurs par les « parcours personnalisés d'accès à l'emploi [\[76\]](#) », et d'autre part, sont orientés vers la négociation de critères d'employabilité plus larges et l'ajustement aux offres (Lavitry, 2009).

À partir des résultats d'une enquête de thèse effectuée au sein de Pôle emploi entre 2008 et 2011 [\[77\]](#), nous souhaitons montrer que les modes de catégorisation produits par les conseillers à l'emploi à l'égard des chômeurs reçus intègrent cette conception de l'employabilité à travers la dimension morale des jugements d'employabilité [\[78\]](#) produits en situation d'entretien (1).

Cependant, au-delà d'une conformité globale aux principaux indicateurs d'évaluation de leur activité, l'observation directe des interactions révèle l'existence d'habiletés professionnelles et de registres différenciés de pratiques et de postures. Pour faire face à la complexité des situations individuelles, et en l'absence de règles suffisamment précises, les conseillers ne peuvent se fonder uniquement sur les catégories gestionnaires d'employabilité du profilage, et continuent à mobiliser d'autres catégories interprétatives (Demazière, 2002). Deux autres dimensions du jugement d'employabilité apparaissent : la dimension géographique, liée au bassin local d'emploi et aux caractéristiques de l'agence dans laquelle ils exercent, et le poids de logiques professionnelles polarisées (2).

La dimension morale de l'employabilité

Comme le rappelle Arborio (2009), l'étiquetage du client permet de régler l'action, de recadrer l'échange mais aussi de construire un matériau humain propre à s'adapter aux organisations de travail. Dans le cas des conseillers à l'emploi, cet étiquetage est en partie construit par les outils informatiques qui forgent une définition restrictive de l'employabilité inspirée des normes des politiques d'activation. Les dispositifs de segmentation et d'orientation correspondent à la perspective assurantielle adoptée par l'Unedic : identifier les individus dont la probabilité d'épuiser leurs droits à indemnisation est la plus forte en les positionnant sur des « parcours actifs », eux-mêmes dotés de temporalités spécifiques. La notion de distance à l'emploi apparaît comme la traduction technique et restrictive, appliquée au champ du traitement des chômeurs, de l'employabilité. L'emploi « convenable » (Freyssinet, 2000) est défini en

creux comme l'emploi adapté aux secteurs en tension, et non plus uniquement relié aux compétences et qualifications intrinsèques du demandeur d'emploi.

Si l'on ne peut établir de relation nette entre les orientations sous-jacentes aux nouveaux outils de qualification de l'employabilité et leurs effets sur les pratiques professionnelles [79], tant les modes de catégorisation tissent des liens complexes entre professionnalité, contingences, prescriptions managériales et logiques professionnelles, on observe néanmoins un faisceau d'éléments concordants reposant sur la notion commune d'une imputabilité individuelle du chômage (Lavitry, 2015).

L'intégration des catégories gestionnaires

L'analyse des usages que font les conseillers des outils de mise en parcours, *i. e.* de qualification de l'employabilité du chômeur tendant à la fois vers un diagnostic et un pronostic, montre qu'ils s'appuient notamment sur les critères issus des nouveaux outils [80] pour formuler des jugements préfiguratifs d'employabilité. Outre les catégories administratives usuelles (expérience professionnelle, diplômes, maîtrise des techniques de recherche d'emploi) et les catégories professionnelles qui peuvent restreindre la première définition administrative (âge, permis professionnels, légitimité de l'inscription comme demandeur d'emploi), ils mobilisent des critères inscrits dans les champs verrouillés, tels que la mobilité géographique, le secteur concerné, les prétentions salariales, ou encore la durée d'indemnisation et le type de contrat recherché. Cette traduction par les conseillers des profils en parcours les amène à exclure du « parcours actif » ceux qui ne remplissent pas les critères apparents d'adaptabilité, et à assumer d'emblée le choix de la relégation pour les personnes jugées inemployables en raison de leur âge, leur absence de qualification, leur durée de chômage, leurs addictions ou leur savoir-être.

La mobilisation de ces critères à la fois inscrits dans les logiciels de saisie des entretiens et présents dans les discours des conseillers pour formuler leurs jugements d'employabilité a partie liée avec une naturalisation du chômage, perçu comme le résultat d'un manque d'adaptabilité des chômeurs concernés. Pour une grande partie des conseillers observés et interrogés, les causes du chômage résident principalement dans la recrutabilité (Pochic, 2007) des chômeurs eux-mêmes et leurs aptitudes. La recrutabilité renvoie notamment à une flexibilité accrue (*i. e.* une adaptabilité aux normes d'emploi dominantes), quel que soit le secteur d'activité, en tension ou non, même si ces critères sont d'autant plus utilisés pour les secteurs enregistrant des offres non pourvues. Ainsi, à travers les différenciations opérées entre employables et inemployables, beaucoup de conseillers intègrent dans leurs discours des normes d'employabilité plutôt proches de celles définies en creux par le profilage, classant parmi les employables assujettis au « parcours actif », les personnes remplissant les critères apparents d'adaptabilité et/ou recherchant un emploi dans des secteurs non sinistrés, et pouvant être à ce titre requalifiées par la mobilisation d'outils adéquats :

« Les gens directement employables, qui n'ont pas de freins, de toute manière, ne rentrent pas dans le suivi mensuel... Eh oui, tu les vois pas, ceux-là... » (conseillère, 40 ans, 3 ans d'ancienneté).

« Celui qui te dit : “J'ai travaillé mon réseau, je me suis inscrit dans les agences d'intérim, j'ai fait des candidatures spontanées”, et ben tu dis : celui-là je ne vais pas le voir longtemps. Il est là parce que là tout de suite, le marché n'est peut-être pas porteur, mais je ne vais pas le voir pendant des années, parce qu'il se bouge, et puis parce que s'il voit que ça marche pas, il va faire autre chose » (conseillère, 56 ans, 12 ans d'ancienneté).

« J'ai pas mal de sorties assez rapides pour les personnes qui ont juste besoin de retravailler leurs outils ou d'avoir deux, trois conseils... » (conseillère, 31 ans, 3 ans d'ancienneté).

« Ceux qui restent entre six mois et un an, c'est un temps raisonnable, ils font leurs démarches, ils rentrent ils sortent, donc ceux-là, en leur mettant un coup de pouce, en les proposant, etc., on arrive à les sortir » (conseillère, 34 ans, 5 ans d'ancienneté).

Ce faisant, ces conseillers accréditent l'idée, renforcée par le dispositif de segmentation, que le chômage est principalement imputable à la personne elle-même et à ses éventuelles carences, en minimisant les causes extrinsèques :

« Il va y avoir, sur des métiers très qualifiés, des personnes qui ont décroché tout simplement du marché du travail et qui seront sur leur bon code métier mais qu'on va revoir parce qu'il y a d'autres problématiques que l'emploi » (conseillère, 31 ans, 3 ans d'ancienneté).

« Pour moi, les ARE (chômeurs indemnisés par l'Assedic) ils sont capables de travailler donc c'est des gens qui travailleront, ils restent pas longtemps, ceux-là... » (conseillère, 34 ans, 5 ans d'ancienneté).

« Quand je les garde longtemps, c'est qu'il y a un souci personnel à régler... et je pense que mes collègues, c'est pareil... les personnes qu'on garde longtemps, c'est des personnes dont on se dit au bout d'un moment : est-ce qu'on peut les placer ?... » (conseillère, 31 ans, 3 ans d'ancienneté).

Au-delà de l'instrumentation professionnelle de ce type de causalité – étiqueter un chômeur comme inemployable en attribuant son chômage à des causes individuelles permet à la fois de construire une catégorisation professionnelle légitime et de se dédouaner de la relative faiblesse de leur action – cette tendance explicative forte, visant à établir un rapport mécanique entre la durée du chômage et les caractéristiques du chômeur est notamment motivée par l'usage des indicateurs de gestion guidant leur activité professionnelle. Le degré d'employabilité est en effet relié à l'acceptation d'un type dominant de contrat, également sous-jacent dans les outils de segmentation : la norme dominante de l'emploi ne fait pas référence au CDI à temps plein, mais aux contrats précaires pour des emplois d'exécution peu ou pas qualifiés. Dès lors, le fait d'être employable, *i. e.* de ne pas « rester longtemps » dans les portefeuilles, est corrélé à une forte rotation des sorties sur des emplois précaires ou des emplois à temps partiel, au terme desquels les personnes à nouveau au chômage ne retrouvent pas toujours le même référent lorsqu'elles se ré-inscrivent, ou ne sont en tout cas pas comptabilisées comme chômeurs de longue durée dans les statistiques internes.

Le modèle de l'entrepreneuriat de soi

On peut également noter la récurrence de certains types de catégorisation qui accompagnent la responsabilisation individuelle d'un chômage prolongé (Lavitry, 2013), en particulier lorsqu'elles concernent les allocataires de minima sociaux, mais pas seulement. Ces catégorisations morales mobilisant les théories explicatives d'un chômage volontaire sont construites dans une dialectique d'opposition aux aptitudes et compétences sociales des classes moyennes, dont les agents sont majoritairement issus [81].

Les conseillers convoquent dans leurs discours le modèle de l'entrepreneuriat de soi (Ebersold, 2001 ; Périlleux, 2005) promu par les normes d'activation, *i. e.* la capacité d'être actif, mobile, prudent, devoir moral qui s'impose notamment aux catégories les plus démunies qui possèdent le moins de ressources pour les mettre en œuvre (Pierru, 2008 ; Mauger, 2001a). Zunigo (2010) fait le même constat à propos de la notion de projet pour l'insertion des jeunes, très présente dans les dispositifs d'insertion des missions locales, qui s'avère conforme aux représentations des classes moyennes. Ainsi, à plusieurs reprises, sur des critères-clés du schéma explicatif du chômage volontaire, tels que la mobilité géographique, professionnelle, la garde d'enfant, la création d'entreprise, les conseillers opposent leurs propres parcours ou expériences personnelles, aux carences des populations qu'ils suivent :

« C'est vrai que quand les personnes me disent : vous comprenez, X c'est trop loin, ou Y c'est trop loin... je leur dis : vous savez, moi je viens de X, hein, tous les jours en train, donc c'est pas infaisable, c'est pas plus compliqué que... il suffit juste... ben on va discuter... voilà » (conseillère, 34 ans, 9 ans d'ancienneté, aucune sanction déclarée).

« Alors, moi il y a quelque chose qui me surprend énormément, je pense que ça tient à ma culture et à

mon vécu professionnel, j'ai un conjoint qui a toujours été à son compte, donc qui, forcément, est passé par des phases où ça allait très bien et des phases où ça allait avec des impayés. C'est quand je reçois un demandeur d'emploi qui me dit... et Dieu sait qu'il y en a beaucoup... je veux être à mon compte parce que comme ça personne me commande... j'essaie de lui faire comprendre qu'il sera dix fois plus commandé que s'il était salarié... je vais gagner beaucoup d'argent, je vais... non, alors, on remet les choses : qu'est-ce que vous savez faire ?... le marché du travail, c'est quoi ?... qu'est-ce qui se propose à vous ?... les horaires, la rentabilité... enfin, bon » (conseillère, 50 ans, 31 ans d'ancienneté, tranche sanction 6 à 10 [82]).

C'est aussi cette porosité avec la trajectoire antérieure du conseiller [83] qui permet l'instauration de ces critères de jugement. Les compétences morales requises par le modèle de l'entrepreneuriat de soi sont fortement valorisées à travers la figure du chômeur méritant, à la fois en termes d'enjeu professionnel, pour la facilitation du placement, mais aussi en raison de la proximité de ces compétences avec celles des agents eux-mêmes, en tant qu'anciens chômeurs méritants. On constate en effet, dans les mises en récit de leurs parcours, la valorisation morale du travail à relier à leur socialisation primaire et leur position incertaine entre classes moyennes et classes populaires, comme cela a pu être observé pour les employés d'exécution de l'administration (Dubois, 1999 ; Weller, 1999 ; Siblot, 2002) :

« Moi je viens d'un pays où justement il n'y a pas d'aide et il faut travailler. On n'avait pas de religion à la maison, même si chez nous, on est musulman, il n'y avait personne qui pratiquait, mais la religion c'était le travail. Moi j'ai commencé à travailler très tôt, j'avais 9 ans, l'été je vendais des pop-corn » (conseillère, 43 ans, bac +5 économie du développement).

À tout le moins, plusieurs citations montrent le fort engagement au travail de conseillers qui expliquent qu'ils n'ont pas hésité à occuper des emplois subalternes :

« On a tenu 14 ans un commerce, en parallèle je travaillais, quel que soit le boulot » (conseillère, 47 ans, bac +3 gestion).

« J'ai travaillé comme assistante commerciale et comme attachée commerciale sur tout le commerce... donc assistante commerciale c'était plus précisément dans les lubrifiants pour les véhicules et les graisses, etc. Bon, j'ai fait des tas de petits boulots... » (conseillère, 39 ans, bac +2 techniques de commercialisation).

Le jugement porté par ces agents sur des personnes issues très souvent des classes sociales populaires s'apparente alors à un processus de domination symbolique dans la mesure où il minore les difficultés vécues par ces personnes pour combler l'écart entre leurs propres ressources et les compétences attendues. Le « bon client », le chômeur méritant, est celui qui s'adapte aux contraintes organisationnelles de l'institution, qui accepte la relation d'autorité, l'aide, et reconnaît le bien-fondé de la démarche d'aide à l'emploi, tandis que le « mauvais client » est le chômeur contestant l'autorité ou l'expertise du conseiller ou au contraire attendant tout de l'institution, renvoyant à l'agent l'image d'une institution impuissante. Le profil-type du chômeur « méritant » est peu qualifié, mais volontaire dans ses démarches (« autonome »), prêt à la mobilité géographique ou professionnelle (reconversion), donc susceptible d'être placé plus rapidement :

« J'ai une dame que je suis, qui a à peu près mon âge et qui a une maladie orpheline qui la fait énormément souffrir, elle vit seule avec un enfant de 11 ans, donc, eh ben, des fois elle dit que c'est son fils qui doit lui laver les cheveux, tout ça, parce que pour l'instant elle a pas d'aide à domicile pour l'aider et tout... eh ben, cette dame elle travaille en périscolaire, quand même, bien sûr c'est un temps partiel. C'est une battante. Voilà, c'est des gens, on s'accroche à eux » (conseillère, 32 ans, 7 ans d'ancienneté).

« J'en ai eu un, il est conducteur d'engins, il a trouvé comme maître-chien... Je l'ai vu hier, il m'a fait mourir de rire... Il est allé se prendre un chien à la SPA pour avoir la place ! Le mec, je sais qu'il veut bosser, qu'il veut pas rester sans rien faire, qu'il... tu vois ? Donc, là, ces gens-là, t'as envie de

travailler avec eux » (conseillère, 33 ans, bac +5 physique, 7 ans d'ancienneté).

« J'ai eu une dame, femme isolée, le cas type, enfant en bas âge, sans solution de garde. Elle était dans la restauration, énorme énergie, et elle a fait elle-même le constat qu'elle pouvait plus bosser dans la restauration, et son objectif en gros c'était de... D'assumer, et entre autre d'élever son enfant, alors elle s'est reconvertie sur de l'aide aux personnes. Elle a trouvé un papi qui l'embauche 15 heures par semaine, plus des heures de ménage, cette femme, elle fait face » (conseiller, 36 ans, 6 ans d'ancienneté).

Un autre exemple de cette mise en avant des compétences morales indexées sur les valeurs de la classe moyenne est le réalisme, opposé à l'onirisme social souvent attribué aux classes populaires, forme d'irréalisme par rapport au marché du travail et à ses conditions, qui justifierait le caractère « pédagogique » de l'action des conseillers. Cette qualification sociale rejoint un stéréotype prégnant dans le discours des conseillers, celui de représenter « les contraintes du marché » fonctionnant comme un principe de réalité vis-à-vis de chômeurs qui vivraient dans le « rêve », le « fantasme » d'un projet professionnel, à qui « il faudrait ramener les pieds sur terre » :

« Les gens croient toujours que ça va leur tomber du ciel comme avec les jeux d'argent, c'est un peu ça, quoi : je joue au loto, un jour je vais gagner ; là c'est pareil : je cherche du travail, un jour on va venir frapper à ma porte, on va me proposer un truc. Il y a pas d'emploi ? Bon ben, je vais faire une formation... Quoi ? Ah ben je sais pas... Ou ? Ah ben je sais pas... Mais c'est pas comme ça dans la vraie vie, quoi. Donc, souvent ils tombent des nues quand on leur donne le tableau de bord et qu'on leur dit qu'il faut au moins huit contacts entreprise par semaine, c'est le minimum pour décrocher quelque chose. Ah là là ! Parce qu'ils arrivent là, ils sont tout contents, ils ont répondu à deux offres en un mois ! » (conseillère, 39 ans, bac +2 vente, 3 ans d'ancienneté).

« Il y a des gens, ils connaissent même pas leur fin d'indemnisation... Ils disent : mais là, je vais avoir des fins de droits quand ? Donc c'est pour dire, des fois, le recul qu'ils ont sur leur parcours... » (conseiller, 37 ans, 7 ans d'ancienneté).

« Il y a quelque chose qui est dans l'air du temps, c'est : se former en onglerie, c'est le grand truc, hein... Mais après, c'est un peu le fantasme, hein... je veux faire ça absolument, je vais réussir. Et c'est toujours des formations valorisantes, hein... Ça va pas être la formation d'aide à domicile... Celle-là on va pas se l'auto financer, voilà » (conseillère, 58 ans, 10 ans d'ancienneté).

Des variations contingentes du jugement d'employabilité

Si le traitement des chômeurs est largement préconstruit par les catégories dont ils relèvent, et marqué par une économie morale de l'accompagnement à l'emploi [84], la mise en œuvre des normes d'activation [85] n'a rien de mécanique. En même temps que ces normes instituent une coercition plus marquée, l'individualisation du suivi, même si elle est équipée, en amont comme en aval, offre un espace non négligeable aux professionnels pour y inscrire leurs propres normes, en s'appuyant notamment sur la dimension processuelle du suivi et la connaissance des situations personnelles par l'injonction biographique. D'autres dimensions influent sur les variations des jugements d'employabilité, d'ordre géographique ou liées à des polarisations professionnelles.

L'inscription professionnelle dans un bassin d'emploi

Les modes de catégorisation des conseillers sur l'employabilité s'inscrivent également dans une agence et un bassin d'emploi donnés. Nous avons ainsi pu constater des différences importantes dans les manières d'appréhender et de construire l'employabilité entre deux types d'agences : d'une part, les agences « initiatiques » (Monchatre *et al.*, 1998) qui se caractérisent par la faiblesse du tissu économique, un *turn over* important des effectifs, l'excès de pression, un public jugé peu employable et un marché de

l'emploi peu actif, d'autre part les agences « standard » qui apparaissent conformes aux normes managériales, marquées par un modèle de bureaucratie mécanique et un *turn over* plus faible, ainsi qu'un public jugé globalement employable. Le recours à cette typologie permet de mettre en évidence des différences entre les deux sites d'immersion où nous avons effectué le plus d'observations [86], qui tiennent au type de registre dominant mobilisé, et à l'intensité du recours aux technologies sociales d'adaptabilité. On note ainsi une prégnance plus forte des normes d'activation au sein de l'agence standard (B) que dans l'agence initiatique (A).

L'explication d'une homogénéisation plus forte des pratiques dans l'agence B réside notamment dans la manière dont l'individualisation est équipée, par des outils, des circulaires et surtout par des normes internes : c'est le cas des « dispositions particulières » (DP), sorte de clauses spécifiques que peuvent adopter les agences locales compte tenu de leur bassin d'emploi local.

Ainsi, dans l'agence B, la direction a mis en place des normes internes concernant les sanctions à prendre en cas d'absence du demandeur d'emploi [87]. Outre la validation en aval par la direction en cas de sanction pour absence, le dispositif est aussi contrôlé en amont par une note [88], intitulée « Éléments de la gestion de la liste des demandeurs d'emploi », qui répertorie les excuses dites valables et la gestion qui doit en être faite au niveau informatique. Ainsi, la garde d'enfant, comme la panne de véhicule, constitue une « excuse valable une fois », tandis qu'un rendez-vous médical doit faire l'objet d'un certificat dès la première absence. En cas de récurrence d'excuses anticipées, le dossier doit obligatoirement être transmis à l'encadrement.

D'autre part, dans une note intitulée « Modalités de mise en œuvre du suivi mensuel pour les publics spécifiques », la direction de cette agence insiste pour que les travailleurs occasionnels (intérimaires, intermittents hors spectacle, personnes effectuant un travail de moins de 78 heures par semaine) fassent l'objet par les conseillers d'une « recherche d'offre durable et/ou temps plein » qui doit « être au cœur de l'entretien de suivi mensuel ».

La présence de telles notes renseigne sur la prégnance des normes d'activation dans cette agence, qualifiée par ailleurs d'« agence-modèle » par plusieurs conseillers interrogés, qui ont souvent insisté sur le fait que « ici, on applique les textes. C'est la direction qui nous le demande. C'est différent dans d'autres agences. Si un conseiller n'est pas d'accord, il a la possibilité de se faire muter » (conseillère de l'agence B, 38 ans, 8 ans d'ancienneté), ce qui explique d'ailleurs le fait que cette agence ait été choisie comme premier site régional de fusion des personnels ANPE et Assedic.

Dans l'agence A, nous n'avons pas identifié un tel dispositif d'encadrement des pratiques, ce qui laisse plus de liberté aux conseillers dans la gestion des absences, même si les décisions de sanction restent soumises à la signature de la direction.

Ce type de fonctionnement différencié est notamment lié à des effets d'inscription territoriale. À l'instar d'autres groupes professionnels tels que les huissiers de justice, les zones géographiques d'activité induisent des conditions d'exercice spécifiques (Mathieu-Fritz, 2005) et des savoirs différenciés.

Ainsi, dans l'agence A, le problème du tri se pose plus fortement compte tenu d'une forte proportion des demandeurs d'emploi bénéficiaires de minima sociaux (27 % contre 9 % dans l'agence B) et jugés globalement peu employables : dès lors, il ne s'agit pas tant d'inciter les chômeurs à accepter des emplois que de les envoyer vers des dispositifs d'accompagnement. C'est ce que nous avons constaté avec le cas des « faux » chauffeurs-livreurs, dont témoigne la création transitoire (d'avril 2008 à début 2009) d'un portefeuille interne de personnes peu qualifiées mais considérées comme employables, le portefeuille ACO (du nom du parcours Accompagnement). Ce dispositif était destiné à « gérer les Rome (codes métiers) les plus difficiles » qui « doivent être boostés » selon les termes de l'animatrice de ce pôle géré

par trois conseillères. Les profils visés relevaient de métiers réputés ne pas nécessiter de qualification : des aides à domicile, des agents administratifs, des chauffeurs-livreurs. Il s'agissait d'une sorte de portefeuille test pour faire un tri entre les chômeurs aptes mais soupçonnés de ne pas être assez actifs dans leurs recherches, *i. e.* les chômeurs considérés comme volontaires, et ceux, inaptes, qui relevaient d'un envoi en accompagnement.

Un autre type d'action interne illustre ce tri initial entre chômeurs volontaires et involontaires : la re-catégorisation des chômeurs inscrits sur des métiers peu pourvoyeurs en offres d'emploi, comme le métier de chauffeur-livreur. Il s'agit alors dans le jargon professionnel d'un « plan d'action », comme l'explique une conseillère : « On a un plan d'action sur les chauffeurs-livreurs, pour faire diminuer les portefeuilles. On garde les personnes qualifiées ou on les envoie en accompagnement, les autres sont dirigées vers les métiers en tension » (conseillère, 30 ans, 3 ans d'ancienneté). Ces re-catégorisations vers les secteurs en tension avaient pour objectif de « déstocker » des demandeurs d'emploi dans des métiers peu pourvoyeurs en offres. En effet, parmi les « Rome transverses », c'est-à-dire des métiers ne relevant pas d'une qualification précise (appelés aussi « Rome-poubelles » par plusieurs conseillers interrogés et/ou observés), une sous-segmentation s'opère entre les métiers pourvoyeurs et non pourvoyeurs. Le métier de chauffeur-livreur appartient à la catégorie des « Rome transverses » mais compte plus de demandes que d'offres d'emploi. D'où l'objectif d'inciter les demandeurs d'emploi inscrits sur ce métier soit à reprendre leur métier d'origine, soit à envisager d'autres pistes dans le cadre d'un envoi en accompagnement.

Dans l'agence B, agence rurale qui compte plus de personnes indemnisées par l'assurance chômage (plus de 70 %), les normes d'activation sont davantage appliquées car orientées vers l'élargissement géographique ou professionnel des critères de recherche. Les technologies employées sont liées au problème dominant, l'éloignement géographique des demandeurs d'emploi par rapport aux offres existantes, offres qui étaient par ailleurs en forte baisse (118 offres mensuelles en moyenne contre 300 les mois précédant la crise) au moment de l'enquête.

On observe dans ce contexte des pratiques incitant les demandeurs d'emploi à étendre le périmètre de leur recherche, d'un point de vue soit géographique, soit professionnel, ce que résume une conseillère de l'agence en disant à un manœuvre de 35 ans qui attend depuis quelques mois la réponse d'un recruteur : « Il va falloir chercher autre chose ou plus loin » (conseillère, 47 ans, 8 ans d'ancienneté). Les modes de qualification de l'employabilité, et de traitements qui s'en inspirent, apparaissent donc fortement corrélés aux normes locales des agences, à l'articulation entre le contexte du bassin d'emploi dans lequel elles s'insèrent et les caractéristiques socio-démographiques des chômeurs suivis [89].

Employabilité et clivages sur les missions de l'opérateur public

Le recours à la dimension morale de l'employabilité, *i. e.* au devoir moral d'être actif et volontaire dans sa recherche d'emploi et de présenter des signes apparents d'adaptabilité aux offres disponibles, varie également en fonction de logiques professionnelles distinctes. À la faveur des nouveaux types de segmentation et donc de qualification de l'employabilité, c'est notamment autour du traitement des vides catégoriels [90] et de la relégation des inemployables que se renouvellent les clivages entre des logiques professionnelles distinctes.

L'existence ou non de pratiques de mise en attente des chômeurs suivis est fortement corrélée à la plus ou moins grande adhésion des conseillers aux normes de l'employabilité telle que définie par les nouveaux dispositifs de segmentation des chômeurs. En effet, catégoriser un chômeur comme relevant d'un « parcours actif », au regard de la conformité de sa recherche d'emploi au marché local, peut s'accompagner d'actions visant à améliorer cette conformité en tentant de rendre certains critères de

recherche moins restrictifs, ou au contraire de stratégies de mise en attente de certains chômeurs afin d'éviter de les envoyer en accompagnement social. Ce clivage est aussi vrai pour la manière de qualifier l'inemployabilité : si on examine le pourcentage des inemployables dans leur portefeuille individuel déclaré par les 21 conseillers interrogés, il varie d'une tranche de 2 à 5 % (selon 4 conseillers), à celle comprise entre 20 et 30 % (7 conseillers), en passant par 10-15 % d'inemployables estimés (5 conseillers) et plus de 30 % (5 conseillers). Ces forts écarts révèlent des jugements différenciés sur les degrés d'employabilité, les conseillers qui suivent au plus près l'application des normes d'activation déclarant une proportion plus faible de personnes inemployables ; ils considèrent *a priori* comme employable un nombre plus important de personnes moyennant une logique adaptative, et appliquent d'autre part de manière plus stricte l'envoi en accompagnement social des personnes qu'ils jugent inemployables.

Ainsi, la légitimation ou non des dispositifs de segmentation visant à qualifier l'employabilité revient à s'inscrire dans le clivage entre deux types de logiques professionnelles distinctes : l'éthique du placement et l'éthique de l'accompagnement. L'éthique du placement s'inscrit prioritairement dans les normes socio-techniques du métier, elle correspond à l'orientation entrepreneuriale de l'institution qui met au centre de l'activité la satisfaction des offres d'emploi. Davantage orientée vers l'intermédiation, l'éthique de l'accompagnement privilégie les normes socio-cliniques pour amener les personnes vers l'emploi. Les conseillers qui s'inscrivent dans l'éthique du placement ont plutôt tendance à légitimer les grilles actuelles d'évaluation de l'employabilité, notamment au nom de la nécessité d'efficacité de l'établissement dans sa stratégie de conquête des offres d'emploi, et de priorité de son action auprès des chômeurs les plus employables. À l'inverse, les conseillers tenants d'une éthique de l'accompagnement critiquent les techniques de segmentation conduisant selon eux à une relégation des plus inemployables. Ces conseillers mettent en avant les missions traditionnelles du service public de l'emploi : égalité de traitement et logique de contre-sélectivité.

Conclusion

L'accent mis sur l'employabilité marque les mutations du marché du travail où les pratiques de prospérité conditionnées par l'existence en nombre suffisant de postes disponibles ont été remplacées par des stratégies d'ajustement au marché entraînant le recours à une main-d'œuvre individualisée, des procédures de filtrage et une pression sur la qualité des emplois (Gazier, 1997). Plusieurs auteurs insistent sur une autre dimension de l'émergence de ce concept : le fait qu'il se substitue au modèle du salariat qui était attaché à la notion de chômage (Mauger, 2001b ; Ebersold, 2005), *i. e.* à une prise en charge par l'État social redistributif des risques liés au chômage. L'employabilité au contraire repose sur une conception individualisante et adaptative du salarié et du chômeur. Ce déplacement est symptomatique d'une refocalisation sur les comportements des individus (Gautié, 2002).

Au sein du service public de l'emploi, l'individualisation du traitement et les nouvelles techniques de segmentation et de qualification de l'employabilité des chômeurs influent sur les modes de catégorisation des conseillers à l'emploi. S'intégrant dans une forme de nosographie comparable au diagnostic médical (collecte de « symptômes » pouvant constituer le « syndrome » de la trappe d'inactivité), ils font système avec la moralisation de l'accompagnement à l'emploi et le schéma explicatif de la responsabilisation individuelle du chômage. Ces catégorisations morales sont notamment indexées sur les compétences morales des classes moyennes, dont les conseillers à l'emploi sont majoritairement issus.

Toutefois, l'intensité du recours aux outils de segmentation et aux catégorisations morales est aussi connectée à des logiques différenciées d'inscription dans un territoire, mais également à des clivages professionnels anciens réactivés à l'occasion de la mise en place des nouveaux outils de détection et de tri

entre chômeurs employables et inemployables. Ces dispositifs de segmentation, qui fonctionnent comme une formalisation du tri, viennent en partie contredire des missions et valeurs plus anciennes du service public de l'emploi, telles que la logique contre-sélective et l'égalité de traitement, avec son corollaire, l'ouverture de l'établissement à tous les publics et notamment les plus défavorisés. Un autre point de clivage concerne le degré de directivité à adopter vis-à-vis des chômeurs jugés employables moyennant des pratiques adaptatives, voire coercitives : là encore, les modes de qualification de l'employabilité conditionnent des pratiques différenciées, notamment en termes de choix du parcours et donc de temps accordé pour mener à bien un projet d'emploi.

Ces dispositifs de segmentation ont été en partie modifiés suite au plan stratégique 2015 de Pôle emploi, qui vise à différencier le suivi des chômeurs en fonction de leur capacité à trouver un emploi tout en supprimant le pointage physique généralisé, afin d'alléger le portefeuille des conseillers chargés d'accompagner ceux qui en ont le plus besoin. Mais si le suivi mensuel personnalisé est formellement abandonné pour l'ensemble des chômeurs et que la priorité est officiellement focalisée sur les moins employables, la notion d'un suivi rapproché et éventuellement coercitif dans l'objectif d'une réduction de la durée d'indemnisation garde toute son actualité du fait de la démonstration de son efficacité [91].

Dès lors, l'enjeu éthique et professionnel reste celui de la conciliation d'une logique contre-sélective, destinée à améliorer la transparence du marché de l'emploi, et de pratiques professionnelles d'évaluation de l'employabilité respectueuses des projets, des attentes et des temporalités des individus au chômage.

Références bibliographiques

- ARBORIO A.-M., 2009, « Délégation et professionnalisation autour du "sale boulot" : les aides-soignantes à l'hôpital », in D. DEMAZIÈRE et C. GADÉA (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, p. 51-61.
- BALZANI B., BÉRAUD M., BOULAYOUNE A., DIVAY S., EYDOUX A. et GOUZIEU A., 2008, « L'accompagnement vers l'emploi : acteurs, pratiques, dynamiques », *Rapport final pour la Dares*, septembre.
- CLASQUIN B., CHARLIER M. et MEYER J.-L., 2000, « Agences locales pour l'emploi, missions locales et PAIO dans trois zones d'emploi en Lorraine : des injonctions nationales aux pratiques locales », in D. GÉLOT et P. NIVOLLE (dir.), *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi, Cahiers Travail et emploi*, Paris, La Documentation française, p. 59-90.
- DEMAZIÈRE D., 1997, « E. C. Hughes, initiateur et précurseur critique de la Grounded Theory », *Sociétés contemporaines*, n° 27, p. 49-55.
- DEMAZIÈRE D., 2002, « Chômeurs âgés et chômeurs trop vieux, articulation des catégories gestionnaires et interprétatives », *Sociétés contemporaines*, n° 48, p. 109-130.
- DUBOIS V., 1999, *La vie au guichet, Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica.
- EBERSOLD S., 2001, « L'invention de l'inemployable ou l'entrepreneuriat comme modèle de cohésion sociale », *Regards sociologiques*, n° 21, p. 51-66.
- EBERSOLD S., 2005, « L'insertion, ses métamorphoses, ses registres de cohérence à la lumière d'un corpus de circulaires (1982-1993) », *Sociétés contemporaines*, n° 58, p. 105-130.
- FASSIN D., 2009, « Les économies morales revisitées », *Annales Histoire, sciences sociales*, 2009/6, p. 1237-1266.
- FONTAINE M. et LE BARBANCHON T., 2012, « Évaluation du suivi mensuel personnalisé », *Document d'études, Dares*, n° 175, décembre.
- FREYSSINET J., 2000, « Plein emploi, droit au travail, emploi convenable », *Revue de l'IRES*, n° 34, p. 27-58.
- GAUTIÉ J., 2002, « De l'invention du chômage à sa déconstruction », *Genèses*, n° 46, p. 60-76.
- GAZIER B., 1997, « Tri et contrôle des salariés dans les organisations : quelques chassés-croisés entre économie et sociologie », *Revue française de sociologie*, XXXVIII-3, p. 525-552.
- HUGHES E., 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, éditions EHESS.
- LAROQUE G. et SALANIÉ B., 2000, « Une décomposition du non-emploi en France », *Économie et statistique*, n° 331, p. 47-66.
- LAVITRY L., 2009, « Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation », *Travail et emploi*, n° 119, p. 63-75.
- LAVITRY L., 2012, « L'aide aux chômeurs entre individualisation et construction de l'employabilité », *Sociologies pratiques*, n° 24, p. 53-65.

- LAVITRY L., 2013, « La “personnalisation” du service à l’ANPE », in H. BUISSON-FENET et D. MERCIER (dir.), *Débordements gestionnaires, Individualiser et normaliser le travail par les outils de gestion ?*, Paris, L’Harmattan, p. 25-57.
- LAVITRY L., 2015, *Flexibilité des chômeurs, mode d’emploi : les conseillers à l’emploi à l’épreuve de l’activation*, Paris, Presses universitaires de France.
- MATHIEU-FRITZ A., 2005, « Huissiers des villes, huissiers des champs », *Ethnologie française*, vol. 35, 2005/3, p. 493-501.
- MAUGER G., 2001a, « Précarisation et nouvelles formes d’encadrement des classes populaires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 136-137, p. 3-4.
- MAUGER G., 2001b, « Les politiques d’insertion, une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136-137, 2001/1, p. 5-14.
- MONCHATRE S., KLEIN F. et SEGAL J.-P., 1998, *Les 5000, l’insertion des nouveaux embauchés*, étude de l’Institut du management.
- PÉRILLEUX T., 2005, « Se rendre désirable. L’employabilité dans l’État social actif et l’idéologie managériale », in I. CASSIERS, P. POCHET et P. VIELLE (dir.), *L’État social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE, Peter Lang, p. 301-322.
- PIERRU É., 2008, *Les pauvres, des acteurs de la lutte contre la pauvreté ? Regards croisés sur l’économie*, dossier : « Pour en finir avec la pauvreté », n° 4, p. 215-222.
- PISANI-FERRY J., 2000, « Plein emploi », *Rapport du CAE*, Paris, La Documentation française.
- POCHIC S., 2007, « Développer la recrutabilité. L’autre versant des transitions professionnelles », *Cadres CFDT*, n° 425-426, p. 27-34.
- SIBLOT Y., 2002, « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d’une institution familière. Le bureau de poste d’un quartier populaire », *Sociétés contemporaines*, n° 48, p. 79-99.
- WELLER J.-M., 1999, *L’État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.
- ZUNIGO X., 2010, « Le deuil des grands métiers, Projet professionnel et renforcement du sens des limites dans les institutions d’insertion », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 184, p. 58-71.

75. Je remercie vivement Dominique Glaymann et Cédric Frégné pour leurs lectures et conseils dans la rédaction de cette contribution.

76. Il s’agit des parcours dits « actifs » pour les chômeurs jugés employables « dont les compétences, capacités et salaires sont en conformité avec un marché porteur », « accompagnés » pour les chômeurs jugés peu ou pas employables dont « le métier ou le salaire sont en inadéquation avec le marché », et parcours « créateurs d’entreprise ». Les parcours s’inscrivent dans une logique de placement et de rotation rapide : 3 mois pour le parcours actif, 6 mois pour le parcours accompagné. Cette mise en parcours s’accompagne d’une batterie d’indicateurs permettant de mesurer la validité du diagnostic/pronostic réalisé par le conseiller.

77. Cette enquête ethnographique menée entre 2008 et 2011 dans 7 agences de l’emploi a combiné des entretiens réalisés auprès d’une centaine de professionnels et les observations directes de 200 rendez-vous entre conseillers et chômeurs.

78. Nous appellerons *jugements d’employabilité* les catégorisations effectuées par les conseillers et issues d’une ou plusieurs interactions avec les mêmes chômeurs en situation d’entretien, combinant de manière complexe des catégories professionnelles, gestionnaires, morales, éthiques.

79. On a pu toutefois montrer dans un article précédent (LAVITRY, 2012) que les diverses *technologies sociales d’adaptabilité* visant à négocier ou imposer, via l’individualisation du traitement, la révision à la baisse des qualités de l’emploi recherché en termes de proximité géographique ou professionnelle, étaient globalement appliquées par les conseillers observés. Ce recours était fortement corrélé aux indicateurs statistiques dominants, visant à augmenter le nombre d’offres d’emploi pourvues.

80. Parmi ces outils apparus dans le sillage du suivi mensuel personnalisé en 2006, le logiciel MMT (Mon marché du travail) qui agrègeait différents types de données statistiques pour obtenir une photographie des métiers qui recrutent, des zones géographiques où certains secteurs d’activité sont davantage représentés, ou encore des secteurs d’activité qui recrutent le plus dans les métiers « transversaux ». L’outil comprenait des fiches pré-formatées pouvant être remises aux demandeurs d’emploi avec ou sans commentaire du conseiller. Certains logiciels servant à la saisie du dossier font l’objet de champs verrouillés où il est obligatoire d’intégrer une information : c’est notamment le cas pour la mobilité géographique ou les prétentions salariales.

81. Sur 65 conseillers interrogés à ce sujet, 16 provenaient de la catégorie socioprofessionnelle des employés, 15 des professions intermédiaires, 14 avaient des parents cadres, 15 étaient issus d’un milieu ouvrier.

82. On indique le nombre de radiations déclarées sur un an par les conseillers interrogés lors de nos entretiens individuels, qu’on a divisé en tranches par commodité : aucune sanction déclarée, de 1 à 5 sanctions, de 6 à 10, de 11 à 20, de 21 à 50. Cette mention permet de prolonger la compréhension de cette dimension coercitive utilisée et revendiquée de façon variable par les conseillers.

83. Nous avons montré dans une étude portant sur les parcours professionnels des 1 346 conseillers à l’emploi de la région Paca que si 46 % d’entre eux étaient surqualifiés par rapport au niveau requis pour le concours, 63 % étaient sans emploi au moment de leur intégration à l’ANPE. 14 % avaient entre 0 et 1 an d’expérience professionnelle et 41 % moins de 6 ans (LAVITRY, 2009). Les entretiens réalisés auprès d’une centaine de conseillers confortent l’idée du caractère fortuit de l’entrée dans l’institution, liée, pour une partie d’entre eux, à leur

situation de chômeur qui les conduit à un projet de reconversion professionnelle. Cette porosité de statut d'ancien chômeur est également attestée par d'autres études réalisées sur les intermédiaires de l'emploi (CLASQUIN *et al.*, 2000 ; BALZANI *et al.*, 2008).

84. L'économie morale étant entendue comme « la production, la répartition, la circulation, et l'utilisation des sentiments moraux, des émotions et des valeurs, des normes et des obligations dans l'espace social » (FASSIN, 2009, p. 1257). Elle est notamment influencée par les normes d'activation régissant l'indemnisation des chômeurs.

85. On parle de normes d'activation en référence à des normes politiques, socio-économiques, éthiques qui inspirent les politiques d'activation. Il s'agit en particulier de distinguer des dépenses sociales actives et passives et de mettre l'accent sur les mécanismes de désincitation au travail. En France, les articles de Laroque et Salanié (2000) et le rapport Pisany-Ferry (2000) soulignent les effets de seuil entre minima sociaux et sous-emploi.

86. Les deux sites où nous avons effectué notre enquête en immersion apparaissent très contrastés car correspondant à deux types de zones d'emploi : secteur urbain paupérisé pour l'agence A, qui correspond aux caractéristiques d'une agence initiatique, secteur rural sous influence urbaine pour l'agence B, qui se rapproche du type de l'agence standard.

87. Plus globalement, le régime de sanctions à l'encontre des chômeurs indemnisés a été fortement modifié dans la période de mise en place de l'individualisation du service (LAVITRY, 2009).

88. Cette note précise notamment que « la recherche d'un emploi est plus qu'une condition d'inscription, elle en est la raison. Donc, nul ne peut être inscrit sur la liste des DE ou y être maintenu s'il n'est pas en recherche d'un emploi. Ni la possibilité d'obtenir l'indemnisation du chômage, ni la recherche d'avantages sociaux ne suffisent à eux seuls à obtenir le bénéfice de l'inscription sur la liste des DE ».

89. On pourrait sans doute rapprocher cette approche de l'employabilité de la version E6 présentée par Gazier dans le préambule de cet ouvrage (voir p. 28-29).

90. Nous avons qualifié de « vides catégoriels » les cas de chômeurs que les nouveaux dispositifs de segmentation ne permettent pas de prendre en charge car ils ne relèvent ni des « parcours actifs » ni de l'envoi en accompagnement social : il s'agit de personnes illettrées, travailleurs handicapés, chômeurs âgés, allocataires des minima sociaux qui ont déjà été orientés vers des accompagnements, personnes en attente de permis professionnels... qui divisent les conseillers dans leurs pratiques. Une partie des conseillers pratique des stratégies de mise en attente, en inscrivant ces personnes sur des « parcours actifs » alors qu'elles ne satisfont pas aux critères de ces parcours (durée, recherche systématique d'offres, etc.). Ce terme correspond à un objectif de traduction d'une catégorie de l'action des professionnels en une catégorie d'analyse, suivant en cela l'approche de Hughes (1996) qui met l'accent sur la démarche inductive dans la théorisation conçue comme un processus et, à partir de catégories naturelles empruntées aux acteurs en situation de travail, fabrique des catégories abstraites enrichies et détournées de leur sens premier (DEMAZIÈRE, 1997). Il vise ici à rendre compte de la violence des rapports institutionnels dans lesquels sont pris à la fois les agents et les usagers, et illustre les difficultés pratiques et injonctions contradictoires auxquels sont soumis les agents dans le cadre de la formalisation du tri des chômeurs qu'ils reçoivent.

91. Une étude de chercheurs du CREST et de la Dares montre que le fait d'être indemnisé plus longtemps retarde le retour à l'emploi, mais qu'à l'inverse l'intensification du suivi réduit significativement les durées d'indemnisation, par les reprises d'emploi ou les radiations administratives (FONTAINE et LE BARBANCHON, 2012).

Insertion et maintien sur le marché du travail des journalistes non stables

Clémence AUBERT-TARBY

Si le contrat de travail à durée déterminée (CDD) est une relation d'emploi « non standard » bien connue pour laquelle l'usage est clairement réglementé, la pige est un système moins étudié par les sociologues ou les économistes. Celui-ci concerne les journalistes rémunérés à la tâche (à l'article) nommés « pigistes », à l'indépendance technique forte mais qui ne sont pas pour autant des travailleurs juridiquement indépendants, comme les avocats ou les médecins salariés (Barthélémy, 1996). Ils bénéficient depuis 1974 d'une présomption de salariat qui leur permet de jouir des dispositions légales et conventionnelles attachées au statut de salarié. Pigistes et journalistes en CDD expérimentent donc la discontinuité de la relation d'emploi, avec des passages plus ou moins longs et récurrents entre l'emploi, l'inactivité et le chômage.

La question des déterminants de l'employabilité de ces travailleurs atypiques se pose alors. Si l'employabilité est une notion évolutive et polysémique (comme le montre Gazier au début de cet ouvrage et dans Gazier, 1999), elle peut se comprendre dans son sens le plus général comme « l'aptitude à travailler d'une personne », que celle-ci soit déjà en emploi et cherche à en changer ou qu'elle soit au chômage (Gazier, 1990). En ce sens, l'employabilité n'est pas uniquement vue comme la possibilité de retour vers l'emploi pour les chômeurs de longue durée (Cahuc et Zyberlberg, 1996). Si nous choisissons de retenir que « l'employabilité est la probabilité d'accéder ou de se maintenir dans l'emploi » et que celle-ci est conditionnée par un ensemble de facteurs individuels et collectifs (Busnel, 2009), il faut toutefois compléter cette définition pour qu'elle fasse sens pour les journalistes en précisant que pour eux, l'employabilité peut être vue comme « la probabilité d'accéder ou de se maintenir dans l'emploi dans le secteur ».

Dans le cadre de cette contribution, nous nous interrogeons sur les éléments qui forment un atout pour constituer, voire augmenter, l'employabilité des journalistes non stables [92]. Après avoir défini précisément ce que l'on entend par « journalistes non stables », nous nous intéressons dans un second temps à leur employabilité au travers de la question des formations (initiale et continue). Enfin, une troisième partie souligne les éléments venant limiter l'employabilité dans le secteur.

Journalistes non stables, de qui parle-t-on ?

Des professionnels salariés à part entière...

La figure du journaliste, héritée du gazetier du ^{xvii}^e siècle, a émergé au fil des années, se distinguant de l'homme politique ou de l'écrivain pour qui l'activité d'écriture ne représentait qu'un loisir. Il faut attendre 1935 pour que la loi Guernut-Brachard reconnaisse le journaliste à la fois comme un professionnel mais aussi comme un salarié. Ainsi, le journaliste est « celui qui a pour occupation principale, régulière et rétribuée l'exercice de sa profession dans une publication quotidienne ou périodique éditée en France, ou dans une agence française d'informations, et qui en tire le principal de ses ressources nécessaires à son existence » (Brachard, 1935).

À partir de 1935, seuls les journalistes travaillant pour un unique employeur peuvent donc prétendre

au statut de professionnel salarié. Les autres, c'est-à-dire les journalistes payés à l'article et collaborant avec plusieurs rédactions, sont considérés comme des amateurs. Cependant, le processus de professionnalisation et de salarisation des journalistes ne s'arrête pas là. En effet, le recours à ces journalistes amateurs est devenu de plus en plus systématique en presse écrite, mais aussi en radio, média en pleine expansion dans la deuxième moitié du xx^e siècle (Tudesq, 1996). Ce phénomène a poussé le législateur à reconsidérer leur situation. En conséquence, en 1974 la loi Cressard entre en vigueur et stipule que « toute convention par laquelle une entreprise de presse s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un journaliste professionnel [...] est présumée être un contrat de travail ». De plus, « cette présomption subsiste quels que soient le mode et le montant de la rémunération ainsi que la qualification donnée à la convention par les parties » (Cressard, 1973). Ces journalistes rémunérés à l'article, qu'il est devenu commun d'appeler aujourd'hui les pigistes, appartiennent donc depuis 40 ans à la sphère du salariat par le mécanisme de la présomption de salariat.

Aujourd'hui, un pigiste peut être défini selon quatre critères cumulatifs : la profession, le mode de rémunération, la multi-collaboration et l'espace de travail (Aubert-Tarby, 2014). En fonction de la fréquence de la collaboration et du volume de rémunérations retirées auprès de chaque employeur, celui-ci sera qualifié de pigiste occasionnel ou régulier. Dans tous les cas, considéré comme un journaliste professionnel à part entière, il retire nécessairement la majorité de ses revenus de l'activité journalistique et les données de la Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (CCIJP) sont pertinentes pour caractériser cette population. Les professionnels du journalisme peuvent ainsi être principalement employés soit en contrat à durée indéterminée, soit en contrat à durée déterminée, soit à la pige [93]. En 2012, sur les 37 477 journalistes professionnels recensés par la CCIJP, 73,7 % sont en CDI, 17,5 % sont pigistes et 3,8 % sont en CDD.

... plutôt jeunes et présents dans les médias audiovisuels

Les journalistes en CDD ou à la pige se retrouvent principalement dans la tranche d'âge des moins de 26 ans. Ces derniers sont en effet près de 70 % en 2012 à être en contrat non stable. La part de contrats non stables diminue ensuite avec l'âge. S'ils sont encore un tiers dans ce cas entre 26 et 34 ans, les contrats non stables ne représentent plus que 15 à 16 % pour les plus de 35 ans, comme on peut le voir dans le graphique ci-après.

Ce phénomène n'est cependant pas propre au journalisme puisque de manière générale, les contrats de type CDD, intérim ou apprentissage concernent davantage les jeunes : en 2012, 50,3 % des salariés de 15-24 ans sont employés selon ces contrats non stables alors qu'ils ne sont que 9,9 % pour les 25-49 ans et 5,4 % pour les plus de 50 ans (INSEE, enquête Emploi, 2012). Ce qui reste propre à la profession en revanche, c'est le fait que les contrats non stables, et particulièrement la pige, ne sont pas uniquement dédiés aux plus jeunes. Ainsi, il est possible de « rester à la pige » et de faire de ce système une situation durable. À titre illustratif, dans notre population de pigistes rencontrés ou ayant retourné leur questionnaire, 37 % ont moins de 30 ans, 43 % ont entre 31 et 45 ans et 20 % ont plus de 46 ans. La moyenne s'établit à 35,6 ans (et la médiane à 33 ans). Ils sont donc plutôt jeunes... mais ils sont également plus de 60 % à avoir entre deux et dix ans d'ancienneté et 16 % entre onze et vingt ans d'ancienneté (contre 22 % à moins de deux ans d'ancienneté). Un des pigistes rencontrés raconte : « Pour nous, très rapidement, par les intervenants et par le réseau d'anciens, il était évident que la pige était un passage obligatoire et en général sur plusieurs années » (journaliste homme, reporter d'images, atelier 2008).

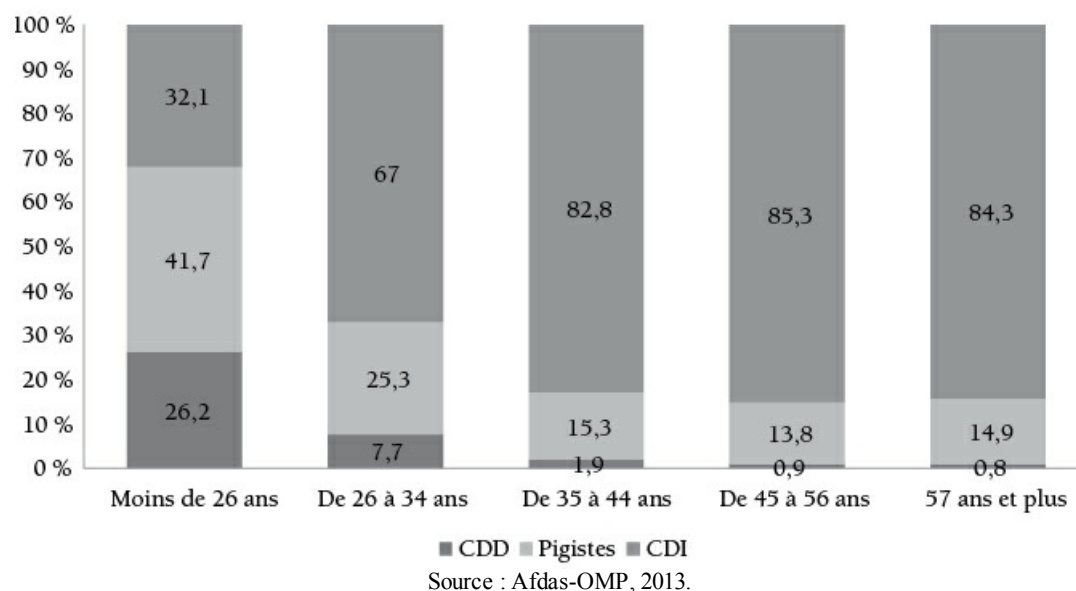


Figure 1. – Répartition des journalistes encartés par âge et par type de contrat en 2012 (en %).

Ces journalistes non stables, plutôt jeunes, sont aussi davantage présents dans les médias audiovisuels : si 20,9 % des journalistes de presse écrite sont à la pige ou en CDD, ils sont 22,8 % en radio et 26 % en télévision. Pilmis (2013) note que dans l’audiovisuel, il y a circulation entre le fait de commencer d’abord à la pige, puis de poursuivre en CDD et en CDI.

Accepter de commencer par un contrat à la pige ou en CDD peut donc jouer favorablement sur l’employabilité des journalistes. Ce sont certes des contrats de court terme marqueurs d’instabilité qui peuvent se multiplier ; mais ils sont aussi le garant d’une certaine employabilité en permettant aux individus d’accumuler expériences et compétences dans le secteur. Ils jouent ainsi positivement sur leur maintien en emploi. D’ailleurs, dans un contexte de taux de chômage élevé en France, que ce soit dans le cadre de formations initiales avec le développement d’offres autour des *Masters of Business Administration* ou de l’alternance, ou encore dans le cadre de la formation continue, la question de l’employabilité des individus est plus que jamais d’actualité. Nous cherchons donc maintenant à comprendre dans quelle mesure les formations améliorent la probabilité d’accéder ou de se maintenir en emploi dans le secteur du journalisme.

Les formations, un plus pour l’employabilité ?

La formation initiale

Une centaine de formations au journalisme existe aujourd’hui en France, mais seuls quatorze cursus sont reconnus par la profession. On appelle cursus reconnus par la profession, des formations pour lesquelles la Commission paritaire nationale de l’emploi des journalistes, constituée d’employeurs et de journalistes (créée en 1976), a jugé le niveau de qualité des enseignements, les moyens techniques mis à disposition et le volume des stages suffisants pour former des journalistes opérationnels sur le terrain. Ces cursus, présents sur tout le territoire français, ont des niveaux d’entrée variables (de bac à bac +3 au minimum) pour une durée de 2 ou 3 ans et sont payants (d’une centaine d’euros à plus de 10 000 euros sur l’ensemble de la scolarité).

Aucun diplôme particulier n’est exigé pour exercer en tant que journaliste. L’entrée dans la profession n’est pas conditionnée par un diplôme quelconque. Les cursus reconnus ne représentent d’ailleurs qu’une

faible part dans la formation initiale des professionnels. Ainsi, en 2012, seuls 14,7 % de l'ensemble des journalistes professionnels étaient issus d'un cursus reconnu. La majorité des journalistes a donc un diplôme « autre ». Comme pour les comédiens, les pigistes se forment beaucoup sur le terrain, même s'ils restent plutôt diplômés (Pilmis, 2013).

Ces cursus reconnus permettent toutefois une insertion sur le marché du travail et une augmentation de salaire plus rapides. Le graphique ci-après présente la répartition des journalistes encartés pour la première fois par type de contrat et de cursus en 2012.

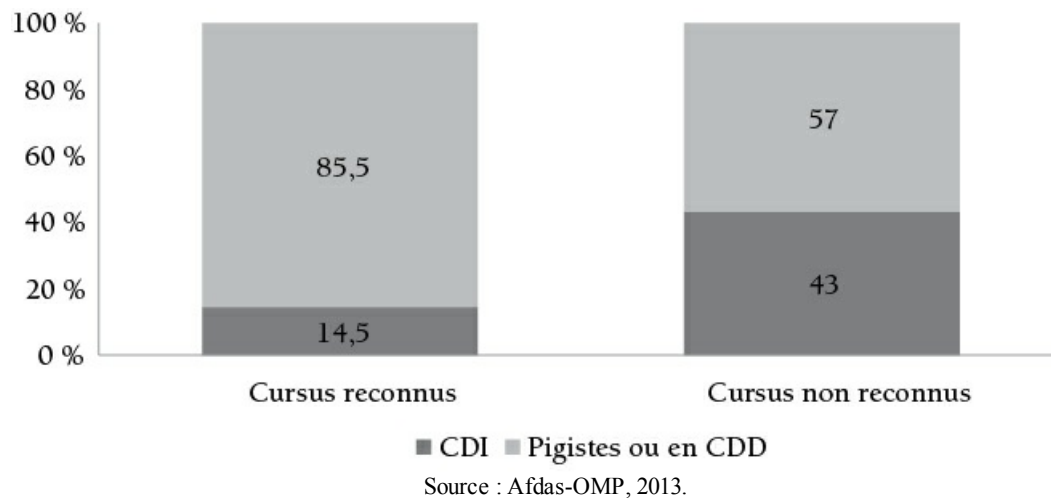


Figure 2. – Contrats et cursus des journalistes encartés pour la première fois, 2012.

85,3 % des journalistes ayant fait un cursus reconnu sont en contrats non stables alors qu'ils ne sont que 57 % pour les autres cursus. S'il est tout d'abord possible de penser que ces cursus reconnus sont un frein à l'emploi stable, ils peuvent aussi être considérés comme le signe d'une insertion certes plus fragile, mais avec des perspectives de carrière plus favorables. Les étudiants de cursus reconnus sortent des écoles en commençant quasi systématiquement par des CDD, auprès d'employeurs de la presse quotidienne nationale ou de radios nationales. Il existe aussi, à l'image de la Bourse Dumas, des concours dédiés aux journalistes des cursus reconnus, pour lesquels les gains sont des CDD plus ou moins longs (un an à la rédaction de RTL pour le gagnant). La probabilité d'accéder à l'emploi dans le secteur est donc plus forte pour les diplômés de ces cursus.

À la nature du contrat s'ajoute le niveau de rémunération. Ainsi, les journalistes diplômés d'un cursus reconnu ont des revenus plus élevés que les autres, quel que soit le type de contrat : +13,5 % pour les journalistes en CDI, +5,3 % pour les pigistes et +14,4 % pour les journalistes en CDD (salaires mensuels bruts pour 2012, source Afdas-OMP, 2013).

Les formations initiales ne représentent toutefois pas un unique atout pour se maintenir durablement dans la profession. La formation continue constitue aujourd'hui un réel enjeu (Aubert-Tarby, 2014). Dans un secteur en mutation, l'amélioration du capital humain des individus au sens de Becker (1964), au travers de l'accumulation de compétences, d'expériences et de savoirs, est une préoccupation de tous les acteurs de la profession.

La formation continue

En mars 2005, un accord collectif national sur la formation professionnelle dans la presse est signé, mais il exclut alors les pigistes. Si la formation continue apparaît comme un élément majeur dans l'entretien et l'amélioration de l'employabilité, les pigistes sont au départ écartés de ce bénéfice. Fruits

de négociations et de vifs débats sur les forums et avec les syndicats de journalistes, un avenant relatif à la formation des journalistes rémunérés à la pige est finalement signé le 30 janvier 2009 par cinq syndicats de journalistes (SNJ, SNJ-CGT, USJ-CFDT, SJ-FO et SJ-CFTC) et par les représentants patronaux. Depuis cette date, les journalistes non stables et particulièrement les pigistes peuvent donc faire valoir leurs droits à la formation. C'est l'Afdas, l'organisme paritaire collecteur agréé par l'État pour collecter les contributions de formation des employeurs de la culture, de la communication, des médias et des loisirs, qui est aujourd'hui chargée de mettre en place l'offre de formation des journalistes.

Parmi les offres existantes, très peu sont proprement dédiées aux pigistes. En revanche, toutes celles auxquelles ils ont accès restent très orientées « journalisme multimédia » et maîtrise du numérique. Compte tenu de ce nouveau défi du numérique, une double compétence *print* et *Web* est aujourd'hui nécessaire pour beaucoup de journalistes : maîtriser l'écriture sur le Web, apprendre à référencer, apprendre à coopérer (DGEFP, 2011). La formation continue se centre donc davantage sur ces compétences. Cependant, l'Afdas a lancé en mai 2014 une étude en ligne afin de mieux comprendre et cibler les besoins pour augmenter l'attrait des formations continues. En effet, les pigistes demandent finalement assez peu de formations (environ 10 % des journalistes pigistes). Ceci s'explique en partie par le fait que le temps passé en formation est un temps pendant lequel il n'est pas possible de se rendre disponible pour faire des piges : il y a donc un coût d'opportunité important à se former car refuser une pige peut avoir un impact dans le futur auprès de ce même employeur. Un pigiste raconte cette mise à disposition permanente en expliquant que : « Ça fait deux ans, à part 6 jours comptés en congés à l'étranger, dans ma famille, j'ai jamais pris un week-end, pas une grasse mat ! » (journaliste homme, réalisateur reporter, atelier 2008). Le peu de pigistes en formation continue s'explique aussi par le manque d'informations des acteurs et la difficulté des pigistes à faire valoir leurs droits lorsqu'ils ont plusieurs employeurs.

La détention de la carte de presse peut alors être un véritable atout pour accéder à la formation continue. S'il est vrai qu'elle n'est pas nécessaire pour exercer et bénéficier du statut de journaliste (Guyomar, 2007), cette carte professionnelle, délivrée par la CCIJP, est fortement recommandée et souvent réclamée par les employeurs pour engager durablement un journaliste. Pour l'obtenir, il faut que le journalisme procure plus de 50 % des revenus annuels au demandeur et que ceux-ci représentent au moins un demi SMIC mensuel sur douze mois.

Ainsi, le fait d'avoir suivi un cursus de formation reconnu par la profession ou de détenir une carte de presse joue positivement sur l'employabilité en facilitant l'insertion et/ou le maintien en emploi dans le secteur. Il existe aussi cependant plusieurs éléments qui peuvent venir limiter l'employabilité telle que nous l'avons définie, et nuire à la reconnaissance du statut de journaliste professionnel.

Employabilité et frein à la reconnaissance du statut de professionnel

Les activités annexes

Pour être enregistré par la CCIJP comme journaliste professionnel, il est nécessaire de gagner au moins 50 % de ces revenus en activité journalistique. Cela n'exclut pas la possibilité d'exercer une autre activité rémunérée, à condition que celle-ci rapporte au maximum 49 % des revenus totaux. L'exercice d'une activité annexe n'est pas anecdotique, comme on peut le voir dans le tableau ci-après (issu des entretiens et questionnaires recueillis entre 2005 et 2007) : 66 % de notre population ont exercé au moins une fois une activité annexe à leur travail à la pige.

--	--

OUI			NON
66 %			34 %
1 activité	2 activités différentes	3 activités différentes	
63,7 %	24,2 %	12,1 %	

Tableau 1. – Individus ayant exercé une activité annexe à leur travail à la pige.

Les activités de communication et de publicité concernent 45,5 % de l'ensemble des individus ; l'enseignement 21,2 % ; l'animation de débat 6 %. Ces activités littéraires (cours, animation et modération de débats, rédaction d'ouvrages et travail de communication/publicité) sont le plus souvent des activités d'appoint qui permettent d'augmenter les revenus. Un pigiste raconte « je fais juste, occasionnellement, des “ménages” en communication. C'est une expression pour désigner des emplois qui ne sont pas du journalisme et que l'on accepte pour leur rémunération » (journaliste homme, presse écrite magazine, atelier 2008). Des activités en dehors du domaine littéraire ont également été exercées telles que de la surveillance dans des collèges et lycées, de la vente en boutique, du télémarketing ou encore du travail en usine. Cependant, on constate que l'exercice de ces activités « non littéraires », plus distantes des compétences journalistiques, s'est effectué principalement au début de la carrière des journalistes pigistes, le temps que le volume de rémunération issu des piges puisse devenir suffisant.

Si l'exercice de ces activités annexes est parfois nécessaire pour maintenir son employabilité dans le journalisme, celui-ci doit bel et bien rester minoritaire au risque de sortir de la sphère des professionnels salariés.

L'employabilité à tout prix : l'auto entrepreneuriat

Avec la mise en place du statut d'auto entrepreneur par la loi de modernisation de l'économie de 2008, la question de l'exercice d'activités annexes mais surtout des modalités de celles-ci, est devenue encore plus importante. Un auto-entrepreneur est en effet un travailleur indépendant, c'est-à-dire « rémunéré à l'occasion d'un acte déterminé, selon la valeur finale de la prestation, et non pas en principe en fonction du temps passé à la réalisation de la prestation » (Morin *et al.*, 1999, p 150). Il vend à l'entreprise une prestation de travail. Pour la réaliser, le travailleur indépendant a décidé seul de la façon dont il allait coordonner ses activités. La rémunération reçue de la vente de sa prestation de travail n'est pas un salaire. L'individu facture une prestation. Ces revenus d'activité sont par exemple des honoraires ou encore des bénéfices industriels et commerciaux.

En 2009, 322 000 auto-entrepreneurs étaient recensés. Ils étaient 974 000 fin février 2014 (Acos, 2014). De plus, pour 48 % des auto-entrepreneurs, cette activité représente leur activité principale en termes de revenus (Observatoire de l'auto entrepreneur, 2014). Que le journaliste exerce une activité annexe en tant qu'auto-entrepreneur, et soit donc aussi un travailleur indépendant, n'est pas en soi un problème. Ce qui en revanche le devient, c'est que le journalisme se pratique de plus en plus sous statut d'auto-entrepreneur, alors même que cette profession a été retirée de la liste des activités pouvant être exercées en tant que tel (compte tenu de la présomption de salariat existante depuis 1974). Par méconnaissance des acteurs ou par volonté de certains, ce statut se diffuse dans le journalisme (Aubert-Tarby, 2013). Des journalistes pigistes rencontrés mais également les discussions sur les forums tels que *Categorynet* et *Piges*, ou encore les articles sur le site du syndicat national des journalistes, font état de ces pratiques qui se multiplient : pour pouvoir rester légales, ces activités journalistiques sont présentées

et facturées comme des activités de communication. Avertie de ces pratiques, la CCIJP a ainsi de plus en plus tendance à refuser la carte de presse aux individus qui gagnent bien plus de 50 % de leurs revenus en activité journalistique, mais qui déclarent en même temps avoir en complément une activité en tant qu'auto-entrepreneur. Pour rester employable dans le secteur, voire même pour y être employé, un journaliste peut donc se trouver à la limite de la légalité en devenant aussi auto-entrepreneur pour des activités journalistiques.

Des logiques de solidarité

Un dernier élément apparaît important pour l'insertion et le maintien des journalistes non stables : les logiques de solidarité, qui, si elles n'existent pas, viennent réduire l'employabilité. Ce sont tout d'abord le rôle des familles, voire des amis, comme soutien psychologique et financier. Une pigiste explique :

« Mon problème principal en tant que pigiste, c'est de trouver un appartement. Je peux payer un loyer, mais je ne trouve pas de bailleur qui accepte de me louer un appartement. Finalement, j'ai cherché un appartement en me présentant comme étudiante qui faisait une thèse de philo ; comme cela on ne me posait pas de questions... Durant les six mois de ma période professionnelle difficile, j'ai quitté la colocation que je partageais. Ne trouvant pas de quoi me loger par moi-même, j'ai occupé un studio appartenant à mes parents. Si durant cette période je n'avais pas eu cette solidarité, j'aurais peut-être envisagé les choses autrement » (journaliste presse écrite, productrice et auteur en radio, atelier 2008).

Les bureaux de pigistes sont aussi l'illustration d'une solidarité qui permet d'augmenter l'employabilité des journalistes. Ils recréent ainsi des collectifs de travail avec des « collègues » choisis et une mutualisation des moyens. Une pigiste explique le fonctionnement :

« Nous sommes dans un collectif de journalistes qui est une association de fait ; et on loue un bureau pour ne pas travailler chez nous tout seuls, parce que ce n'est pas toujours très facile de travailler tout seul... de dormir, de manger ; le tout dans la même pièce, tout pareil... Et donc, d'un coup, on a décidé de se mettre ensemble et de payer un loyer. Chaque mois, nous avons chacun entre 100 et 200 euros à payer pour notre loyer. Donc on paye pour notre lieu de travail, en fait, et ça, c'est quand même assez spécifique, mais c'est de plus en plus répandu chez les pigistes. Et donc tout est à nous » (journaliste femme, presse écrite, atelier 2008).

Un autre pigiste souligne également que

« pour une rédaction, c'est très confortable aussi d'avoir cinq, huit, dix pigistes avec un photographe, un illustrateur, joignables au même endroit, qui peuvent éventuellement leur faire des dossiers clefs en main. Une espèce de liaison directe pour un canard qui a besoin de cinq, six pigistes. Un individu isolé, c'est tout de suite plus compliqué » (journaliste homme, presse écrite magazine, atelier 2008).

Entre pratiques à la limite de la légalité et logiques de solidarité qui peuvent être insuffisantes voire inexistantes, l'insertion et le maintien sur le marché du travail des journalistes non stables peuvent être mis à mal.

Conclusion

Finalement, ce sont bien l'ensemble des facteurs individuels mais aussi collectifs qui viennent conditionner l'employabilité des journalistes. À la pige ou en CDD, ce sont des professionnels qui expérimentent la discontinuité de la relation d'emploi. Pour s'insérer ou se maintenir sur le marché du travail en tant que journalistes professionnels, plusieurs éléments viennent appuyer et augmenter leur employabilité, tels que la détention de la carte de presse ou un diplôme de cursus reconnu. Cependant,

l'accès encore trop limité à la formation continue représente un enjeu majeur pour ces journalistes non stables. De plus, la diffusion de l'auto-entrepreneuriat dans le journalisme, le manque de logiques de solidarité ou encore l'exercice d'activités annexes trop importantes, peuvent limiter l'employabilité dans le secteur et sont un frein à la reconnaissance du statut de professionnel, fragilisant ainsi l'accès aux dispositions légales et conventionnelles attachées au statut de salarié.

Références bibliographiques

- ACOSS, 2014, « Bilan du dispositif auto entrepreneur à fin février 2014 », communiqué de presse, [http://www.acoss.fr/files/Communiquees_presse/CP%20Acoss%20Auto%20entrepreneurs%2018%2004%202014.pdf].
- AFDAS-OMPFAS-OMP (Observatoire des métiers de la presse), 2013, *Photographie de la profession des journalistes*, document de travail issu du traitement des données de la CCIJP.
- AUBERT C., 2011, « Pratiques d'emploi et de travail, subordination et droits sociaux : analyse comparative Intermittents et Pigistes », in A. CORSANI (dir.), *Intermittence quatre ans après : la précarité de l'emploi et les droits sociaux, enjeux conflictuels*, Paris, recherche PICRI-CES.
- AUBERT-TARBY C., 2013, « L'auto entrepreneur comme forme de mobilisation de la main-d'œuvre », in A. MAALAOUI (dir.), *L'auto entrepreneur dans tous ses états. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, L'Harmattan, p. 43-64.
- AUBERT-TARBY C., 2014, « La formation des journalistes pigistes comme nouvel enjeu de négociations », in E. BÉTHOUX, J.-V. KOSTER, S. MONCHATRE, F. REY, M. TALLARD et C. VINCENT (dir.), *Emploi, formation et compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès, p. 23-34.
- BARTHÉLÉMY J., 1996, « Le professionnel parasubordonné », *La semaine juridique entreprise et affaires*, n° 47, p. 1-7.
- BECKER G., 1964, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press.
- BRACHARD E., 1935, « Rapport sur la proposition de loi de M. H. Guernut, relative au statut professionnel des journalistes, Documents parlementaires », *Annales de la Chambre des députés*, n° 141 (annexe 4516, du 8 janvier au 28 juin 1935), p. 98-112.
- BUSNEL M., 2009, *L'emploi un droit à faire vivre pour tous*, rapport remis au ministre Xavier Darcos.
- CAHUC P. et ZYBERLBERG A., 1996, *Économie du travail. La formation des salaires et les déterminants du chômage*, Louvain-la-Neuve, De Boeck université.
- CRESSARD J., 1973, *Proposition de loi n° 182 tendant à compléter le livre premier du Code du travail par un article 29 en vue de faire bénéficier les journalistes "pigistes" des dispositions prévues par la loi du 29 mars 1935 relative au statut professionnel des journalistes*, Assemblée nationale, seconde session ordinaire de 1972-1973, impressions 181 à 269.
- DGEFP, 2011, « Les entreprises de presse face aux évolutions numériques », *Synthèse*, n° 54.
- GAZIER B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 575-584.
- GAZIER B., 1999, « Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Les cahiers de la Maison des sciences économiques*, n° 1999-03.
- GUYOMAR M., 2007, « La qualité de journaliste professionnel est-elle subordonnée à celle de salariée ? » (Conseil d'État du 15 novembre 2006, Desjardins), *Droit social*, n° 3, p. 314-318.
- MORIN M. L., DUPUY Y., LARRE F. et SUBLET S. (dir.), 1999, *Prestation de travail et activité de service, Cahier Travail et emploi*, Paris, La Documentation française.
- Observatoire de l'auto entrepreneur, 2014, *Regards croisés sur l'auto entrepreneuriat*, sondage Opinion Way pour l'Union des auto-entrepreneurs et la fondation Le Roch.
- PILMIS O., 2013, *L'intermittence au travail. Une sociologie des marchés de la pige et de l'art dramatique*, Paris, Economica.
- TUDESQ T.-J., 1996, « Le journalisme, une profession à la recherche de son identité », in P. GUILLAUME (dir.), *La professionnalisation des classes moyennes*, Talence, Maison des sciences de l'Homme Aquitaine, p. 107-115.

Sites Internet

- AFDAS : [<https://www.afdas.com/>].
- CATEGORYNET : [<http://www.categorynet.com/>].
- CCIJP : [<http://www.ccijp.net/>].

FORUM PIGES : [<http://www.piges.free.fr/>].

INSEE : [<http://www.insee.fr/fr>].

92. Cette contribution se nourrit des rencontres et des échanges réguliers avec l'organisme en charge de la gestion de la formation des journalistes (Afdas), du suivi de discussions et de la lecture de publications professionnelles sur des forums ou des sites d'associations ou de syndicats, de deux ateliers réalisés au printemps 2008 dans le cadre d'un projet de recherche PICRI-CES Paris 1 donnant lieu à la publication en 2011 de « Pratiques d'emploi et de travail, subordination et droits sociaux : analyse comparative intermittents et pigistes », chapitre du rapport *Intermittence quatre ans après : la précarité de l'emploi et les droits sociaux, enjeux conflictuels* sous la direction de Corsani. Nous avons également réalisé, entre 2005 et 2007, des entretiens et questionnaires dans une démarche heuristique. 51 pigistes ont répondu au questionnaire sur leurs expériences, leurs pratiques de travail. La prise de contact avec ces journalistes s'est faite soit par une invitation à témoigner sur le forum *Piges* créé en 2000, soit par la communication de noms de journalistes donnés par des délégués syndicaux ou par des pairs. Un tiers de notre population a été rencontré en direct, un autre tiers a été contacté par téléphone, un dernier tiers a renvoyé le questionnaire par mail, sans autre contact direct.

93. Ils entrent tous dans le périmètre de l'actuel article L.7111-3 du Code du travail hérité des lois Guernut-Brachard et Cressard : « Est journaliste professionnel toute personne qui a pour activité principale, régulière et rétribuée, l'exercice de sa profession dans une ou plusieurs entreprises de presse, publications quotidiennes et périodiques ou agences de presse et qui en tire le principal de ses ressources. »

Troisième partie

EMPLOYABILITÉ ET SYSTÈME D'EMPLOI

Introduction

Jean-Pierre DURAND et François SARFATI

Si le concept d'employabilité fait l'objet de multiples définitions et de conceptions diverses (comme le montre Gazier dans le préambule de l'ouvrage), force est de constater qu'il suppose une norme. Qui serait employable ? Qui ne le serait pas ? Bien entendu, il ne s'agit pas de tracer un cordon sanitaire entre les deux groupes, mais plutôt de mettre en avant une forme de *continuum* entre des positions situées relativement à l'emploi. Le concept d'employabilité est finalement peu mobilisé par les ouvrages de ressources humaines et sert bien souvent de repoussoir dans la littérature sociologique. Mais au-delà des effets d'appartenance disciplinaire ou de totémisation des concepts, on peut retenir l'idée selon laquelle l'employabilité est un opérateur de distinction.

Le social repose souvent sur des dynamiques de séparation. Dans un texte fondateur pour la sociologie des religions, Robert Hertz (1909) insiste sur la construction sociale de la différence entre la main droite et la main gauche. Alors que la première est parée de toutes les vertus, la seconde de tous les défauts. « La main droite est le symbole et le modèle de toutes les aristocraties, la main gauche de toutes les plèbes », écrit-il en introduction de son article. L'étude de cette partition entre le sacré et le profane se poursuit tout au long du ^{xx}e siècle. Françoise Héritier (1996), considère que le double mécanisme de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin est un « invariant anthropologique ». Plus proche des questions de travail et d'emploi, Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucan (2010) mettent en évidence dans le processus de recrutement des manières de « dégager le bon grain de l'ivraie pour appréhender la compétence » professionnelle. Ce faisant, elles portent un regard critique sur les manières d'évaluer les candidats à l'emploi. La notion d'employabilité est mobilisée de longue date dans les pratiques de tri des chômeurs (Bennarosh, 2006 ; Demazière, 1992).

À bien des égards, le terme d'employabilité peut apparaître comme un concept flou, plutôt lié aux questions de *flexicurité* par exemple, pour désigner des aptitudes – souvent mal définies – à occuper un emploi. Le terme sert alors à caractériser une inadéquation entre offre d'emploi et demande de travail, inadéquation à qui on ne sait guère faire porter la paternité : le système de formation, donc l'État responsable de tous les maux de la société, les individus peu enclins à accepter un emploi mal payé ou hors de leur spécialité, ou bien encore les employeurs (publics comme privés) qui ont tendance à rechercher le « mouton à cinq pattes » prêt à accepter un salaire minoré.

À l'opposé de cette approche, on peut voir dans le terme employabilité, un concept critique très précis pour exprimer les extrêmes variations des exigences des employeurs dans l'histoire, selon les conjonctures économiques. Ainsi, dans les années 1950-1960, pour un emploi de monteur automobile, une force de travail sans qualification pourvu qu'elle soit solide et résistante physiquement pouvait suffire. Pour des tâches dont une partie a assez peu changé sur le fond, les exigences sont devenues d'abord celles de la docilité et de l'acceptation, de la constance dans le poste pour des gestes répétés avec une fréquence croissante. Ce n'est donc pas seulement une question de qualification, c'est d'abord l'état du marché du travail – du système d'emploi pour être plus précis – la tension entre offre et demande d'emplois qui définit l'employabilité, selon les périodes historiques. À la suite des théories de la segmentation qui insistent sur l'hétérogénéité des marchés du travail (Doeringer et Piore, 1985 ; Eyraud, Marsden et Silvestre, 1990) ou encore des travaux de Jean Gadrey (2003) sur les services, nous utilisons le concept de *système d'emploi* plutôt que la notion de *marché du travail* car cette dernière assimile trop facilement les relations entre l'offre et la demande d'emplois à un marché – sous-entendu autorégulateur – alors que

cet échange introduit nombre de dimensions sociales, individuelles, affectives ou mentales qui font de la force de travail une marchandise bien différente de celles dont traite l'économie classique [94]. Et quand la demande de travail dépasse largement l'offre d'emplois comme c'est le cas aujourd'hui sur la plupart des segments du marché du travail, la question de l'acceptation des conditions « proposées » au salarié l'emporte sur celle de ses qualifications ou de ses compétences. L'employabilité apparaît alors comme un outil de mesure de l'état des déséquilibres du/dans le système d'emploi, beaucoup plus que de la « qualité » des compétences des candidats à l'embauche. Tel est, en substance, ce dont les contributions de cette partie traitent chacune à leur manière.

Rappeler la polysémie du concept d'employabilité n'aurait pas grand intérêt tant celle-ci est évidente dans cette partie comme dans tout le présent ouvrage. En revanche on peut continuer à s'interroger sur sa fonction sociale et idéologique. Ajouter un concept, ou tout simplement un mot, au débat sur l'emploi possède toujours une vertu, à savoir créer un nouveau questionnement. Mais celui-ci peut aussi servir à masquer les questions de fond auxquelles ni les employeurs, ni l'État, ni quelquefois les syndicats, ne souhaitent répondre.

On peut rappeler l'introduction du concept de *compétence* par le CNPF (devenu Medef en 1998) pour effacer celui de *qualification*. Il s'agissait d'une part d'introduire la dimension comportementale parmi les critères de recrutement et de promotion au-delà de ceux bien connus de diplômes et d'expérience professionnelle et, d'autre part d'imposer la responsabilité personnelle du travailleur dans l'entretien et le développement de ses compétences. De façon comparable, le recours au terme d'employabilité confirme et étend la responsabilité personnelle du salarié puisqu'on en fait ainsi le porteur de son destin sans référence à la situation de l'emploi dans son secteur d'activité ou dans son espace géographique. Dans les quatre textes composant cette partie, les auteurs montrent, à leur manière et sur des terrains différents, comment le terme d'employabilité sert de masque ou de camouflage à des déficits croissants d'emplois disponibles tout en cherchant à faire assumer la responsabilité de l'exclusion de l'emploi à chacun des travailleurs concernés, y compris en l'isolant de ses collègues par des différences subtiles de trajectoire personnelle.

L'analyse sur la longue durée ou dans les cycles longs nous plonge au cœur de la maturité du capitalisme où les employeurs se préoccupaient déjà de la sélection des *bons* ouvriers comme le montre Stephen Bouquin dans la première contribution de cette partie. Déjà Marx montrait comment « le capitaliste sélectionne les facultés des ouvriers puis les développe en fonction des besoins de la production » (Marx, *Le capital*, L. I, t. 2). Un siècle et trois crises majeures plus tard, malgré les profondes transformations techniques accomplies, la problématique sélective visant à réduire les coûts de main-d'œuvre demeure. Dans l'ultra-libéralisme présent, la recherche de compétitivité et de rentabilité conduit les dirigeants à se tourner vers l'extérieur des entreprises plutôt qu'à se préoccuper des ressources internes et des promotions qui valorisaient le marché interne du travail. Le grand retour de la mobilité et de la flexibilité de la force de travail s'est accompagné de la vulgarisation du concept d'employabilité qui renvoie largement à l'intériorisation des nouvelles normes d'emploi et de travail par les salariés (disponibilité physique et mentale, responsabilité personnelle dans l'entretien et l'amélioration de ses compétences). La domination sans partage de la logique libérale en Europe, et dans la plupart des pays participant à la division internationale du travail, conduit au démantèlement des systèmes de protection sociale en particulier publics, à la fois pour réduire le coût global de la force de travail et pour entretenir la « résignation salariale » à travers une dégradation universelle des conditions de travail. Stephen Bouquin met ainsi en exergue un paradoxe apparent : en même temps que se développe la précarisation, les critères d'employabilité ne cessent de se renforcer. Autrement dit, plus le système de protection du travail se détériore, plus les salariés sont en concurrence, plus les employeurs peuvent se faire exigeants auprès des demandeurs d'emplois en matière de qualifications élevées... et de salaires

réduits. Ainsi, cette contribution propose-t-elle une critique radicale de la théorie du capital humain qui continue à gagner du terrain dans les sciences sociales, théorie quelquefois conçue comme une concession à un marxisme puisque qu'elle renvoie au concept de capital ! Enfin, l'auteur revient sur la re-marchandisation du monde (*re-commodification*) à travers laquelle le contrat de travail – l'échange inégal entre un temps de travail et un salaire – tend à être remplacé par une relation marchande entre l'offreur d'emploi et le demandeur. En dépit des attaques répétées depuis trois décennies contre les garanties qui entourent le contrat de travail, celui-ci maintient quelques assurances liées à deux siècles de luttes sociales et son caractère collectif alors que la relation marchande est d'abord une relation de gré à gré où le demandeur d'emploi (l'offreur de sa force de travail et de son intelligence) est isolé, en pleine concurrence avec ses pairs. Ce qui autorise les employeurs à organiser une « *beauty contest* [95] » des salariés potentiels qui doivent tour à tour vanter leurs mérites : forte employabilité et bas salaire.

Dans son approche en termes de gestion des âges, Constance Perrin-Joly propose une lecture de l'employabilité à travers la notion d'adaptabilité. À la suite de travaux critiques du mythe de la « cité par projet », elle montre que pour les entreprises dans lesquelles elle a enquêté, l'employabilité est liée à une volonté d'adapter les salariés aux nécessités et aux évolutions du processus productif. Pour les informaticiens des SSII, les salariés du transport routier ou ceux du secteur bancaire, l'employabilité se mesure à leur capacité d'adaptation. Les entreprises sont moins dans l'anticipation de besoins futurs, dans la construction prospective de schémas d'évolution qu'elles ne constatent *ex post* que les individus ont pu (ou non) s'adapter et modifier leur « offre de compétences » aux évolutions du travail. Parce que l'état du système d'emploi leur est favorable, les entreprises ne se préoccupent plus de prendre en charge les évolutions des savoirs et savoir-faire utiles au processus productif. Elles peuvent faire peser sur les salariés eux-mêmes la charge de l'adaptation à ces contraintes productives, en sélectionnant ceux qui leur paraissent faire preuve de plus grande adaptabilité. Alors que classiquement, sur les marchés internes (Doeringer et Piore, 1985), on recrute des travailleurs peu qualifiés que l'on forme tout au long de leur carrière (ce qui leur permet à la fois de progresser tout en se mettant en adéquation avec les besoins de l'entreprise), la référence à l'employabilité fait reposer l'adaptabilité sur les épaules de l'individu au travail.

Objet inépuisable en commentaires et analyses, ainsi apparaît l'employabilité dans le texte de Dominique Glaymann. Si l'auteur se concentre sur *l'inemployabilité des jeunes*, sa contribution éclaire l'évolution du système d'emploi de mille feux croisés explicatifs du malaise d'une classe d'âge face à l'emploi. L'auteur cadre d'abord la situation des jeunes en mal d'insertion professionnelle à partir de statistiques nationales et européennes. Que la formation scolaire, professionnelle et universitaire facilite l'accès à l'emploi, nul ne peut le contester, mais que près de 10 % des diplômés de l'enseignement supérieur soient chômeurs pour certains durant plusieurs années conduit à s'interroger sur le volume d'emplois hautement qualifiés et sur la supposée inadéquation enseignement/besoins socio-économiques. Plus généralement, l'auteur interprète la mise en avant de l'inexpérience des jeunes pour justifier la décision de ne pas les embaucher directement en CDI comme un arbre pour cacher la forêt de la multitude des demandeurs d'emploi pour le même poste. C'est alors l'institutionnalisation de la précarité des jeunes plus que leur inemployabilité qui est questionnée comme résultat du déséquilibre structurel et durable entre emplois disponibles et demandes d'embauche, déséquilibre qui frappe d'abord les nouveaux entrants auxquels les employeurs peuvent faire miroiter un recrutement à condition qu'ils acceptent auparavant des conditions draconiennes jamais écrites dans aucun contrat, dont la flexibilité (avec une quasi rémunération à la tâche) et la disponibilité sont à la base d'une nouvelle précarité, devenue le contexte de leur socialisation de salarié.

Dans la dernière contribution, Benoît Scalvinoni a choisi d'opposer le développement des qualifications à l'employabilité, à partir des politiques et des pratiques syndicales. Selon l'auteur qui

étudie les positions des deux confédérations, la CGT favoriserait le renforcement des qualifications des salariés – augmentant par là les chances de les voir retrouver facilement un emploi en cas de dégraissage ou de fermeture de leur unité – alors que la CFDT privilégierait des reconversions et des garanties de réinsertion immédiates. La nuance est quelquefois difficile à cerner : pour le dire plus brutalement, la CGT privilégierait l'investissement dans l'individu sur le long terme à travers « un nouveau statut du travail salarié », alors que la CFDT, plus pragmatique, accepterait les solutions de court terme avec le placement immédiat ou toute autre solution s'y apparentant, telle que la mise à la retraite anticipée. Dans sa stratégie de « sécurisation des parcours professionnels », la CFDT reprend le terme d'employabilité à son compte avec les exigences de mobilité qui l'accompagnent et la conception privilégiée des moments transitionnels d'un emploi à l'autre. De son côté la CGT prône la « qualification salariale » en tant que résultat d'un droit de tirage permanent pour la formation afin que chaque salarié puisse améliorer sa qualification. Ce débat n'est pas nouveau, mais l'originalité du travail de l'auteur est de confronter les stratégies confédérales aux pratiques des militants et des élus syndicaux qui sont aux prises avec les réductions de personnel ou les fermetures de sites. À partir de quatre cas qu'il a suivis dans le détail et dans la durée, il montre les difficultés rencontrées par les élus de la CGT pour mettre en œuvre la doctrine confédérale : d'une part la violence des rapports de classe fait que les employeurs balaient rapidement toute proposition de requalification des salariés trop coûteuse à leurs yeux ; d'autre part, les salariés ont en général des intérêts divergents, certains préférant une retraite anticipée plutôt qu'une reconversion, d'autres choisissant le pécule de départ pour créer leur entreprise, etc. Enfin, il n'est pas rare que les employeurs ou leurs représentants exacerbent les divergences entre les uns et les autres pour se rendre maîtres du jeu... Ainsi, les propositions de la CFDT apparaissent « plus réalistes » et obtiennent dans bien des cas l'assentiment des salariés menacés ou victimes de licenciements. Selon l'auteur, la plupart des accords signés finissent par rapprocher, au moins dans les apparences, les pratiques concrètes des négociateurs des deux confédérations qui tentent de défendre au mieux les intérêts des salariés. Non seulement les débats doctrinaux sont écartés, mais même la question de l'employabilité tend à disparaître des discussions ; on peut toujours la lire en toile de fond des luttes pour maintenir les possibilités d'emplois pour les plus jeunes, mais le concept n'est guère utilisé lors des négociations.

Références bibliographiques

BENARROSH Y., 2006, *Recevoir les chômeurs à l'ANPE. L'institution entre don et contrat*, Paris, L'Harmattan.

DEMAZIÈRE D., 1992, « La négociation des identités de chômeurs de longue durée », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII, n° 3, p. 335-363.

DOERINGER P. B. et PIORE M. J., 1985, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New York, M. E. Sharpe [seconde édition avec nouvelle introduction].

EYRAUD F., MARSDEN D. et SILVESTRE J.-J., 1990, « Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France », *Revue internationale du travail*, vol. 129, n° 4, p. 551-569.

GADREY J., 2003, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

GLAYMANN D., 2012, *Essor des stages, professionnalisation de l'enseignement supérieur et mutations du système d'emploi*, mémoire de HDR, université Paris-Est.

HÉRITIER F., 1996, *Masculin/Féminin. La pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob.

HERTZ R., 1909, « La prééminence de la main droite. Étude sur la polarité religieuse », *Revue philosophique*, XXXIV.

MARCHAL E. et RIEUCAU G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

MARX K., 2008, *Le capital*, Paris, Flammarion, coll. « Champs ».

94. Selon Dominique Glaymann, « désigner un marché du travail, c'est d'abord voir dans le travail une marchandise comme une autre et assimiler l'échange travail contre salaire à un échange marchand comme n'importe quel autre. C'est ensuite considérer que cet échange marchand obéit au mécanisme de la loi de l'offre et de la demande, ce que ne vérifie pas la réalité ("les faits stylisés" comme les appellent les économistes ne confirment pas un tel fonctionnement). [...] Parler d'un *système d'emploi*, c'est décrire des acteurs individuels et collectifs (qui ne se limitent pas aux seuls demandeurs et offreurs de travail), des organisations, des mécanismes, des règles, des pratiques et des situations (qui ne se résument pas à une pratique d'échange marchand et à un mécanisme d'offre et de demande) qui forment un ensemble complexe et multiforme de liens, d'interactions, de relations et de réalités » (GLAYMANN, 2012, p. 106-111).

95. Il s'agit d'une référence au « concours de beauté » auquel se livraient les syndicats anglais en compétition pour être habilités par les nouveaux employeurs japonais qui s'installaient en Grande-Bretagne dans les années 1990 : ils défilaient devant les directions pour vanter leurs mérites respectifs qui consistaient à s'engager à ne rien revendiquer ni sur les contrats de travail ni sur les salaires...

L'employabilité ou comment l'érosion de la norme d'emploi conduit à la dissolution de la relation salariale

Stephen BOUQUIN

D'instrument de sélection par rapport à une main-d'œuvre pléthorique en temps de crise, l'employabilité est devenue un axe de premier ordre dans les réformes du marché du travail et les politiques d'emploi. La référence à l'employabilité conduit à fragiliser la condition salariale, en mobilisant les demandeurs d'emploi, en développant les compétences en dévalorisant la qualification. Elle consacre une vision d'inspiration libérale-marchande opérant un glissement de responsabilité de l'employeur et de la puissance publique vers l'individu. L'employabilité exprime l'abandon de l'ambition du plein-emploi et annonce l'avènement de la pleine activité, celle où la dimension collective du rapport salarial s'estompe.

L'employabilité, un outil de sélection et de gestion

L'employabilité est un terme qui connaît déjà une longue histoire et ce en particulier dans le monde anglo-saxon, comme le rappelle le texte de Gazier au début de cet ouvrage. À la fin du ^{xix}^e siècle, suivant la logique paternaliste-puritaine de l'ère Victorienne, *employability* fut un terme utilisé par les employeurs pour leur permettre de distinguer les pauvres aptes à s'intégrer à la société industrielle de ceux qui relevaient de la charité (Gazier, 1990, 1998). Au cours de la Grande Dépression des années 1930, son usage s'est étendu aux États-Unis et faisait toujours référence aux « capacités élémentaires » pour occuper un emploi. L'employabilité permet de distinguer la force de travail valide de celles et ceux qui sont désormais « invalides » ou « inaptes » au travail. L'apparition d'une armée de chômeurs comptant plusieurs millions de personnes, vivant sans aucune assurance sociale, donnait lieu à des migrations intérieures importantes (les « *hobos* » et autres vagabonds) et une très faible lisibilité des qualifications. Pour les employeurs, il était essentiel de se donner les moyens de « séparer le bon grain de l'ivraie ».

Après la Seconde Guerre mondiale, la notion avait fait son apparition dans le lexique médico-social des travailleurs sociaux dont l'activité consistait à mesurer l'aptitude productive de travailleurs dont la plupart étaient issus des forces armées. Le degré d'employabilité fut mesuré à l'aide de tests médicaux à prétention prédictive et centrés sur la mesure d'un possible « handicap » réduisant la capacité professionnelle d'une personne. L'objectif premier était d'identifier de façon objectivée et normative les individus pouvant exercer tel ou tel métier. Pour la première fois, des tests psychologiques faisaient partie de l'évaluation préalable à l'embauche.

Dans les années 1960-1970, le concept d'employabilité glisse vers le champ de l'intégration professionnelle basée sur des critères objectifs (casier judiciaire, permis de conduire) et subjectifs (motivation, disponibilité, loyauté). En économie du travail, la notion sera mobilisée autour de l'idée d'une « probabilité de reclassement » liée à la durée du chômage.

Au Royaume-Uni, à partir des années 1980, le concept d'employabilité accompagne la restructuration néolibérale des marchés du travail. C'est sans doute aussi pour cette raison qu'on y anticipe sur plusieurs évolutions ultérieures... Ainsi, pour Bob Jessop (1993), professeur en économie politique, le *Welfare State* keynésien cède peu à peu le pas à un « État *workfariste* et Schumpetérien ». Jessop s'accorde avec Claus Offe pour dire que le capitalisme ne peut ni coexister avec l'État social ni se passer de lui (Offe,

1984). Il propose de résoudre ce paradoxe en mettant l'accent sur le changement de gouvernance sociale. Il n'y a pas « moins d'interventions » mais une autre action étatique, une autre gouvernance. De façon idéal-typique, on peut dire que la gouvernance de l'État social national keynésien soutenait la demande, la consommation de masse, favorisait le plein-emploi et agissait comme un régulateur de l'activité économique. Cet *État social keynésien* était *national* dans la mesure où son champ d'action couvrait un territoire délimité par des frontières nationales.

Pour des raisons à la fois structurelles et conjoncturelles, la gouvernance doit changer, faute de quoi le mouvement d'accumulation continuera à s'embourber dans une crise interminable. Ceci explique l'abandon du keynésianisme par les élites économiques suivies de près par les élites politiques. Pour Jessop, la nouvelle gouvernance serait de type *schumpétérien*, *workfariste* et *postnationale* dans la mesure où il promeut de façon permanente l'innovation et la flexibilité tout en intervenant du côté de l'offre afin de renforcer le plus possible la compétitivité des entreprises. C'est suivant la même logique que sera pensée l'organisation du marché de l'emploi et l'emploi en lui-même. Là où l'*État social keynésien* devait sécuriser le plein-emploi, l'*État workfariste schumpétérien* agit en faveur de la compétitivité orientée vers les marchés extérieurs. Il s'agit d'un régime de gouvernance *workfariste* dans la mesure où les politiques sociales sont subordonnées aux exigences de flexibilité et d'employabilité. Sur le marché de l'emploi, les employeurs et les exigences de profitabilité – qu'on appelle le côté de « l'offre » – doivent primer sur la demande de postes de travail. Là où l'État social keynésien fonctionnait avec une logique où il est préférable de voir les employeurs attendre de trouver le bon employé, l'*État workfariste* préfère prolonger la file d'attente des demandeurs d'emploi afin d'exacerber la concurrence inter-salariale pour le faible nombre de postes vacants.

Cette approche globalisante de Bob Jessop n'a pas vraiment son égal en France. Il faut dire que l'école de la régulation, par ailleurs source d'inspiration pour Bob Jessop, tente d'identifier en vain les conditions d'un nouveau compromis postfordiste et d'un nouveau cercle vertueux de croissance... Et à ce titre, la question du travail intéresse davantage que celle de l'emploi. C'est dans la nature, le contenu du travail que les économistes régulationnistes cherchent les conditions d'un nouveau compromis et d'un cercle vertueux où le travail transformé et hautement productif permettrait de relancer la machine économique, de créer massivement des emplois et de voir la condition salariale s'améliorer à nouveau. En vain comme nous le savons aujourd'hui...

En France, le concept d'employabilité n'apparaît qu'au tournant des années 1990. Pour B. Gazier (1990), il consacre la reconnaissance d'une situation problématique de l'emploi tant du côté de « l'offre » (pénurie de postes de travail) que du côté de la « demande » (qualification, disponibilité). Pour Jean-Luc Outin (1990), l'employabilité est un « construit social » composé de quatre dimensions : les qualités individuelles (relationnelles et motivationnelles), les compétences professionnelles, la situation du marché du travail et les politiques de formation suivies par l'État et les entreprises. À la même époque, nous voyons la notion de compétence faire son apparition et on peut se demander si cette co-occurrence a quelque peu modifié l'usage et la signification de l'employabilité. Il nous semble difficile de donner une réponse univoque à cette question. Le concept de compétences émerge sous l'impulsion d'une action syndicale (notamment de la part de la CFDT) visant à faire reconnaître le savoir-faire réel, acquis au travers de l'expérience professionnelle. Cette reconnaissance conduit à assouplir les grilles de classification afin de faciliter l'accès des « ouvriers spécialisés » (semi- ou non qualifiés) au statut d'« ouvriers professionnels ». On assistera ensuite, dans le prolongement de cet assouplissement, à l'élaboration de référentiels de métiers-compétences et de pratiques d'évaluation indispensables pour informer les cellules de reclassement des possibilités d'évolution professionnelle. Il fallait en effet se doter d'informations permettant d'identifier les contenus requis pour rendre une évolution professionnelle réalisable.

Le concept de compétences représente un angle d'approche novateur qui va s'imposer progressivement comme un levier de développement de l'employabilité. Rappelons brièvement que la formalisation de la « compétence » demeure très hasardeuse, ce qui laisse une grande latitude pour obtenir une loyauté à l'égard du management et une adhésion à la logique de performance (Rozenblatt, 2000). En cela, on peut dire que le couple employabilité-compétences a contribué à fragiliser tant la qualification que l'emploi, en tant que socles de droits et de sécurité socio-économique.

En même temps, il ne faut pas oublier qu'une bataille sémantique continue à faire rage. Ainsi, les services des ressources humaines des entreprises s'approprient le concept d'employabilité parce qu'il leur semble préférable à celui de « sécurité de l'emploi », terme qui garde la faveur des organisations syndicales. La perspective des employeurs et gestionnaires des ressources humaines est peu encline à assumer une quelconque responsabilité dans la sécurité de l'emploi et préfère forcément situer cette dernière du côté du salarié. Par conséquent, les employeurs et leurs services RH concèdent un engagement à « garantir l'employabilité des salariés » tout en considérant les plans sociaux comme inévitables. L'employabilité ne concerne donc plus uniquement les chômeurs mais implique tous les salariés, et apparaît comme une responsabilité fuyante qui engage les individus, l'État et les employeurs. Ceci conduit certains à dire que l'employabilité agit comme un substitut à l'attente de loyauté (Baruch, 2001).

Aujourd'hui, si l'action sur les degrés d'employabilité fait toujours partie des missions des services RH, le concept en lui-même semble être devenu un repoussoir. Dans le monde de la GRH, quand elle est utilisée, l'employabilité demeure « minimaliste » en concernant « le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables » (Finot, 2000). Une autre définition utilisée dans les manuels de RH étend le périmètre d'action en y incluant une sorte de « sécurité professionnelle », évitant la précarisation :

« Développer l'employabilité c'est permettre à tout salarié, par une politique RH, un management et une organisation adaptés, d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures de reconversion » ([<http://www.axis-and-search.com/l'employabilite-des-salaries> [96]]).

L'employabilité demeure donc une notion instable, ambivalente, ce qui reflète la permanence d'un conflit autour de la répartition des responsabilités entre l'entreprise, la puissance publique et le salarié ou le demandeur d'emploi. Ainsi, dans le cadre de la négociation sur l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003, ou encore d'accords d'entreprises dans la métallurgie, la notion a été rejetée par certaines organisations syndicales, dont la CGT, pour qui évoquer l'employabilité implique d'accepter le transfert de responsabilité sur l'individu tout en déchargeant de fait l'entreprise voire la puissance publique.

L'employabilité, une ambition européenne

Analyser l'employabilité au niveau européen apporte des éclairages complémentaires. Cela permet notamment de mesurer combien cette notion s'intègre dans une approche prônant la flexibilité de l'emploi sur une base libérale-marchande.

Le *Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi*, piloté par Jacques Delors (CE, 1993), consacre un accord entre gouvernements (UE13) et les « partenaires sociaux » sur l'égale importance et interdépendance entre ces trois objectifs. Le livre blanc prône des politiques macro-économiques favorables à la croissance et à l'emploi et ce *via* la baisse des coûts salariaux et une transformation des

régimes institutionnels, en accordant une plus grande flexibilité à la formation des salaires ainsi qu'au fonctionnement du marché du travail.

Dans le prolongement du livre blanc, le sommet européen de Essen de décembre 1994 a ouvert un chantier de réformes incluant plusieurs axes stratégiques politiques :

- l'investissement dans les ressources humaines (formation tout au long de la vie) ;
- l'encouragement de configurations favorables à la création d'emplois à partir d'aménagements du temps de travail et de l'organisation du travail, la création ciblée d'emplois dans les secteurs à haute intensité de main-d'œuvre, une modération salariale eu égard à la hausse de productivité attendue ;
- le transfert des dépenses des politiques d'indemnisation vers les programmes actifs (remise au travail, antichambre du *workfare*) ;
- le ciblage des politiques de réinsertion sur des groupes spécifiques (femmes, chômeurs de longue durée et jeunes sans expérience).

Suite aux délibérations du sommet d'Essen de fin 1996, l'ébauche du traité d'Amsterdam incluait un chapitre sur l'emploi appelant les États-membres à s'engager dans une coordination de leurs politiques d'emploi. Mais ce chapitre fut retiré de la version du traité adoptée au sommet intergouvernemental d'Amsterdam en juin 1997, à la fois parce qu'il ne convenait pas aux plus libéraux des gouvernements représentés et parce qu'il ne contenait aucune mesure concrète, ce que souhaitaient certains des gouvernements sociaux-démocrates présents. Quelques mois plus tard, un sommet spécifique portant sur l'emploi fut organisé au Luxembourg. Rappelons que l'Union européenne (UE15) comptait à cette époque 20 millions de chômeurs et près de 50 millions de pauvres, dont un bon nombre de travailleurs précaires. Le seul accord obtenu lors de ce sommet « social » fut d'élaborer sur une base annuelle des « lignes directrices » autour de quatre piliers à savoir l'employabilité, l'adaptabilité, l'esprit d'entreprendre et l'égalité des chances, en y ajoutant l'obligation de publier un rapport annuel sur l'état du marché de l'emploi et la compatibilité des lignes directrices sur l'emploi avec le Pacte de stabilité (Goetschy, 1999).

L'analyse comparée des plans nationaux pour l'emploi montre le rôle pivot joué par le démantèlement des protections sociales et des garanties collectives. Ces politiques reflètent la nature hégémonique d'une approche néo-classique établissant une corrélation négative entre degré de protection et « performance du marché du travail ». En effet, suivant l'approche néo-classique, le chômage est le reflet d'une distorsion au niveau de la formation du prix du travail. Si le travail était moins « onéreux » et moins protégé, les employeurs procéderaient à davantage d'embauches. Un niveau élevé de garanties collectives, de règles et de régulations est source de distorsions et de mauvaise performance du marché du travail.

La période 1998-2000 représente un tournant. On assiste tout d'abord à l'application de politiques de remise au travail de type coercitif et incitatif. Outre les sanctions et la conditionnalité des indemnités ou encore la possibilité de cumuler allocation et salaire (visant notamment à contourner les « trappes au chômage » liées au fait que l'écart entre indemnité de chômage et salaire est trop faible) on assiste à l'abandon d'une responsabilité assumée par l'État quant au bien-être (Bellal et Bouquin, 2000). L'État social tend à devenir minimaliste et ce sont d'abord les individus qui doivent assumer la responsabilité de leur bien-être. Lorsque les politiques macro-économiques deviennent anti-inflationnistes, tournées vers une monnaie unique tout en interdisant une politique de création d'emplois financée par la puissance publique, il ne reste que très peu de latitude pour une véritable politique de création d'emplois.

Le sommet de Lisbonne (Conseil européen, 2000) placé sous le signe de la société de la connaissance, consacre la formation professionnelle « tout au long de la vie » et inaugure l'objectif d'une augmentation du taux d'emploi. C'est avec l'objectif d'un taux d'emploi global de 70 % et de 60 % pour des groupes

cibles (séniors, femmes, peu qualifiés) que les politiques d'emploi vont chercher à « activer » les chômeurs, quitte à négliger le statut de l'assuré social et la qualité de l'emploi. Il en résulte un mouvement de précarisation juridico-réglementaire mettant à mal les critères permettant de refuser une offre d'emploi, facilitant le cumul de prestations avec l'emploi ou disciplinant les conduites des demandeurs d'emploi en les exposant à la perte des indemnités. Ceci revient, pour le dire de façon lapidaire, à combattre le chômage par la précarisation et la pauvreté.

De l'employabilité à la précarisation

Depuis la fin des années 1990, les réformes de l'assurance chômage ont donné lieu à une nette réduction du degré de protection sociale à l'égard des aléas du marché du travail. Il s'agit d'une tendance à peu près générale dans toute l'UE. Notre enquête sur les minima sociaux et la condition salariale a permis d'en mesurer l'ampleur (Bouquin, Gray, Lévy, Schultz et Krzeslo, 2003), comme le tableau suivant l'illustre.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Danemark	18,8	26,0	25,2	31,4	33,9	41,1	36,3	29,1	26,7
Allemagne		40,6	43,3	51,7	56,8	62,0	70,3	67,8	69,3
Grèce	30,8	32,3	33,1	35,4	36,8	38,1	38,5	44,0	45,8
Espagne	40,5	34,8	37,8	39,8	39,0	39,4	40,4	41,8	46,0
France	33,8	29,3	31,6	34,1	39,7	37,0	33,5	36,7	36,0
Italie	43,8	44,1	43,5	44,4	41,8	40,8	43,6	47,7	44,4
Pays-Bas		27,5	27,1	26,7	36,3	41,7	31,8	33,5	33,3
Autriche	31,4	47,7	43,6	41,6	41,0	38,0	41,2	41,0	45,4
Portugal	32,0	28,4	31,1	32,2	34,6	37,0	36,4	36,0	38,3
Suède	26,4	26,7	24,1	25,5	39,2	39,0	36,3	38,4	42,2
Royaume-Uni		54,4	57,8	58,9	54,4	50,9	47,4	47,2	51,4

Source : Eurostat.

Tableau 1. – Pourcentage des chômeurs vivant avec moins de 60 % du revenu médian.

Parmi les nombreuses mesures prises, nous retrouvons (à des degrés variés selon les pays) une réduction des montants des allocations, la réduction de la durée d'indemnisation, une déliaison entre le montant de l'allocation et le dernier salaire perçu et des conditions d'éligibilité plus restrictives.

Simultanément, les prestations versées au-delà de 2 ans de chômage ne relèvent plus des systèmes d'assurance chômage mais de l'aide sociale, avec une vérification des ressources du ménage et le développement d'une logique paternaliste (Bouquin, 2005 ; Serrano, 2004). Ces « politiques actives de l'emploi » développent de façon coercitive l'employabilité et visent à remobiliser certains secteurs de « l'armée de réserve ». Cet objectif va bien au-delà du « retour à l'emploi » pour les chômeurs. Il favorise tout d'abord une exacerbation de la concurrence au sein des actifs ainsi qu'entre actifs et demandeurs, ce qui permet de tirer les conditions d'emploi vers le bas. En effet, les politiques cherchent à élargir le marché du travail (augmentation du taux d'activité) tout en agissant sur le niveau de la qualification, dans un contexte où le marché de l'emploi se caractérise par un déséquilibre structurel entre « offre » et « demande ». En second lieu, en focalisant l'attention sur les facteurs d'employabilité, les politiques publiques transfèrent la responsabilité du non-emploi sur les individus, qui manqueraient d'adaptabilité et d'esprit entrepreneurial. Une telle approche fait écho à la théorie du *capital humain* développée notamment par Gary Becker (1993). En apparence, cette redéfinition tourne le dos au travail en tant que ressource – la force de travail pour utiliser la terminologie marxiste – à acquérir, à louer et à mobiliser au prix le plus bas possible. Pour Becker, la personne est « propriétaire » de son capital humain et elle est donc « auto-responsable » de sa valorisation. Cette vision des choses efface la différence entre capitaux investis (le « travail mort ») et le capital variable (« le travail vivant »), ce qui permet d'escamoter la responsabilité sociale que portent les actionnaires et le management dans l'emploi et les conditions d'emploi. Pour Gary Becker, le capital humain est à entretenir et à actualiser (formation tout au long de la vie), à faire fructifier (la carrière professionnelle). En cas de non-investissement (donc de chômage), son obsolescence survient puisqu'il n'a plus été mobilisé. Suivant cette approche, le collaborateur (salarié ou pas) doit simplement trouver le meilleur acquéreur possible et se vendre le plus chèrement possible. Cette vision consacre une vision marchande du travail, considéré comme une denrée plus ou moins rare. Bien évidemment, les garanties collectives – accords, droits sociaux négociés à l'échelle de la branche ou de l'entreprise – sont autant d'obstacles qui déforment la rémunération du « capital humain » et introduisent des distorsions dans la formation du « prix du travail ».

Dans un contexte marqué par une pénurie de main-d'œuvre, une raréfaction de qualifications, une telle perspective marchande pourrait néanmoins devenir une source de perturbation voire de dysfonctionnement dans la mise en adéquation de l'offre et de la demande de travail. La facilité avec laquelle le « capital humain » peut parfois trouver acquéreur facilite un *néosublimisme* dans l'organisation du travail et favorise une très faible loyauté à l'égard de l'employeur. Ce sont-là des éléments caractéristiques de certains mondes professionnels comme celui de certaines catégories d'informaticiens, de techniciens, ou d'ingénieurs. Pour en contrecarrer les effets, il faut étendre le vivier de recrutement quitte à réorganiser la division technique du travail. C'est ici que les politiques visant à favoriser l'employabilité trouvent toute leur signification. En effet, tant sur le plan de la quantité (augmenter le taux d'emploi) que sur le plan qualitatif (accroître les qualifications et les compétences), l'employabilité permet de tirer vers le bas « le prix de revient » du capital humain. Autrement dit, en termes marxistes, la marchandisation est un levier qui permet de dévaloriser plus facilement la force de travail, de maintenir une extorsion de survaleur suffisamment haute pour maintenir une rentabilité qui alimentera la bulle financière.

L'approche de Gary Becker, « hypercapitaliste » si on veut, tend à mettre pieds par-dessus tête. Elle tend à nourrir les conduites d'« auto-exploitation » dont les finalités personnelles sont entièrement factices. Rares sont ceux qui accumulent des « dividendes » résultant de leur accumulation personnalisée de capital. Il existe une raison à cela, à l'inverse du capital *tout court*, doté du don de l'ubiquité et de la capacité de se réinvestir indéfiniment, le capital humain ne peut jamais se détacher du travailleur (para)-salarié. Le capital humain s'use et épuise...

Soulignons ici l'importance de reconnaître aussi les formes sociales émergentes, figures sociales

marginales, mais qui tendent à se développer sous l'effet de la précarisation. En Italie, il existe les *parasubordinati*, travailleurs indépendants, *freelance* et professionnels qui demeurent dépendants de quelques commanditaires seulement. En France, le statut d'auto-entrepreneur fut créé en 2008 dans le cadre de la loi de modernisation économique du gouvernement Sarkozy et de la volonté de rendre « la création d'entreprise » accessible à des catégories sociales faiblement dotées en capitaux. Les critères d'éligibilité s'apparentent à ceux de la micro-entreprise, avec des plafonds de chiffre d'affaires relativement bas (80K euros pour la vente de marchandises et 32K euros pour les prestations de service). Entré en vigueur en 2009, il compte déjà près d'un million de personnes fin 2013. En même temps, des enquêtes portant sur la période 2010-2012 montrent qu'un grand nombre d'auto-entrepreneurs demeurent inactifs et que ceux qui développent une activité génèrent des revenus souvent inférieurs au SMIC [97]. Grâce à ce statut, bon nombre de métiers, de professions et d'artisans font désormais face à des concurrents, actifs sur le même marché sans disposer de la certification professionnelle conventionnelle. En outre, dans les secteurs d'activité plutôt dominés par les PME et les TPE, les auto-entrepreneurs deviennent un chaînon de plus dans la sous-traitance en cascade.

L'apparition de figures situées à la lisière ou débordant la relation salariale s'accompagne de discours critiquant la subordination associée au statut du travailleur salarié. Sachant que le public cible est constitué essentiellement de chômeurs ou de jeunes en fin d'études, il apparaît indispensable d'analyser l'employabilité comme un mode d'intervention qui s'intègre dans un arsenal plus large contenant également « l'adaptabilité » et « l'esprit entrepreneurial » que les candidats à l'emploi doivent acquérir. Ainsi, dans un contexte de chômage de masse – comme celui que nous connaissons actuellement – agir sur l'employabilité permet de discipliner les corps dans ou hors de l'emploi et de sélectionner les plus « performants ». L'efficacité d'une telle approche est néanmoins relative car la segmentation qu'elle introduit conduit aussi à isoler une catégorie de « surnuméraires », et favorise l'émergence d'un volant d'inemployables sur le marché du travail « régulier » et compétitif. Dans les pays de l'Europe du Sud, à faible protection sociale, les surnuméraires sont abandonnés à leur sort tandis que dans les pays de l'Europe nordique, ils basculent du côté des entreprises d'insertion sociale (emplois subventionnés, activités d'utilité générale, corvées publiques) combinant des prestations sociales avec des activités laborieuses rémunérées à temps partiel et pas toujours « salariées ».

En guise de conclusion

Aujourd'hui, l'employabilité va bien au-delà d'une remise au travail ou de la facilitation des transitions professionnelles. Elle s'intègre dans un vaste dispositif de mesures visant à flexibiliser l'emploi qui passe par la flexibilité contractuelle et juridique (« la séparation à l'amiable »), le développement de nouvelles formes de louage de main-d'œuvre, la disponibilité accrue des salariés ou encore le démantèlement des garanties collectives et de protections. De manière générale, nous pouvons dire que ces politiques accompagnent le processus de « remarchandisation » du salariat où l'on voit prédominer le versant de l'offre (les employeurs), avec l'aide de la puissance publique. Ce processus est aux antipodes de ce que Gosta Esping Andersen avait désigné en évoquant le processus de « démarchandisation » (Andersen, 2007).

Cette remarchandisation (*re-commodification* en anglais) se caractérise par une instabilité professionnelle récurrente qui donne lieu à une insécurité socio-économique croissante. Elle n'est cependant pas assimilable à une précarisation généralisée car certains profils réussissent à « tirer leur épingle du jeu » en bénéficiant de la rareté relative de leur savoir-faire. L'exacerbation de la concurrence pour l'emploi comme pour le développement de la carrière aiguise les conduites instrumentales de soi et des autres, modifiant les subjectivités au travail. Inversement, le désenchantement et la frustration

favorisent des comportements « déviants », de harcèlement mais aussi de sabotage ou de vol. Les conduites sociales « conformes » aux exigences d'employabilité sinon résistantes à celles-ci finissent par éroder les solidarités professionnelles ou de « classe », construites au cours de la période de l'après-guerre, sous l'impulsion de l'action syndicale et sous l'égide de l'État social keynésien.

La remarchandisation que nous connaissons actuellement provoque une érosion de la norme d'emploi en débouchant sur l'avènement d'une norme tournée vers une « pleine activité » qui tend à dissoudre le rapport salarial en tant que relation collective de travail. Au final, l'employabilité consacre le renversement du rapport de force tant au niveau du marché du travail (l'offre prend le dessus sur la demande) qu'au niveau de la gouvernance étatique (cadre juridique, droits sociaux, etc.). Au final, l'employabilité relève de la responsabilité des salariés dont on attend qu'ils prennent en charge l'actualisation des compétences. L'employabilité érode aussi l'emploi en tant que réalité constituée autour d'un socle de droits sociaux. La frontière entre salariat et monde du travail indépendant tend à s'effacer et chacun-e se retrouve seul-e (ou à peu près) face à l'obligation de se vendre et de satisfaire l'acheteur de sa capacité de labeur, que ce dernier soit créatif, serviciel ou banalement productif.

Références bibliographiques

- ANDERSEN G.-E., 2007 [1990], *Les trois mondes de l'État providence*, Paris, Presses universitaires de France.
- BARUCH Y., 2001, « Employability, A Substitute for Loyalty ? », *Human Resource Development*, 4:4, p. 543-566.
- BECKER G., 1993, *Human Capital*, Chicago, University of Chicago Press.
- BELLAL S. et BOUQUIN S., 2000, « Vers une redéfinition des logiques de droits collectifs incarnés par le travail et son statut : les droits à l'emploi et les droits sociaux à l'épreuve de l'État social actif », *Année sociale 2000*, p. 264-285.
- BOUQUIN S., 2005, « Social Minima in Europe : the Risks of Cumulating Income-Sources », in K. WIDERQUIST, M. A. LEWIS et S. PRESSMANN (dir.), *The Ethics and Economics of Basic Income*, Londres, Ashgate, p. 213-233.
- BOUQUIN S., GRAY A., LÉVY C., SCHULTZ M. et KRZESLO E., 2003, *Minima sociaux et condition salariale en Europe*, rapport final, 4^e PCRD-programme TSER, Miméo.
- Conseil européen, 2000, *Les conclusions de la Présidence*, Lisbonne, 23-24 mars 2000, Bruxelles, n° 100/100.
- European Commission, 1993, *Croissance, compétitivité et emploi. Les enjeux du XXI^e siècle*, COM (93) final, Bruxelles, Miméo.
- FINOT A., 2000, *Développer l'employabilité*, Paris, Julhiet éditions.
- GAZIER B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 575-584.
- GAZIER B. (dir.), 1998, *Employability : Concepts and Policies*, Berlin, European Employments Observatory.
- GOETSCHY J., 1999, « The european Employment Strategy : Genesis and Development », *European Journal of Industrial Relations*, n° 5 : 2, p. 117-137.
- JESSOP B., 1993, « Towards a schumpeterian Workfare State ? Preliminary Remarks on post-Fordist political Economy », *Studies in Political Economy*, n° 40, p. 7-40.
- OFFE C., 1984, *Contradictions of the Welfare State*, London, Sydney, Melbourne, Auckland, Johannesburg, Hutchinson.
- OUTIN J.-L., 1990, « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 469-489.
- ROZENBLATT P., 2000, *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse.
- SERRANO PASCUAL A., 2004, *Are Activation Policies Converging in Europe ? The European Employment Strategy for Young People*, Bruxelles, ETUI.

97. [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1414].

Âge et employabilité.

Les critères d'âge dans la gestion et les projets de carrière^[98]

Constance P_{ERRIN}-J_{OLY}

La mise en place de dispositifs de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) rencontre la logique de la cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999) où « le développement de soi-même et de son employabilité [...] est le projet personnel à long terme qui sous-tend tous les autres » (p. 168). L'employabilité des salariés se comprend alors comme l'investissement dans un capital humain (Becker, 1964), investissement qui peut prendre place dans et hors de l'entreprise. La garantie d'employabilité remplace la garantie d'emploi, en parallèle « le recours à la compétence s'inscrit ainsi dans un enjeu de renouvellement continu des qualifications » (Monchatre, 2010).

L'employabilité suppose une négociation et un accord entre un manager qui défend les intérêts d'une entreprise et un salarié que l'on imagine aux commandes d'une carrière nomade (Cadin, Bender et Saint-Giniez, 2003), accord qui fonde un investissement conjoint sur le potentiel et les compétences dudit salarié (Reynaud, 2001).

À l'inverse de cette fiction, cette approche de l'employabilité s'articule difficilement avec des formes de gestion de la main-d'œuvre qui perdurent. Dans une société vue comme « fluide » où les parcours de vie sont déchronologisés et déstandardisés (Guillemard, 2003), l'âge en particulier reste en dernier ressort un critère fondamental dans l'évaluation des compétences (donc de l'employabilité) et dans la construction du projet futur, au risque de limiter le champ des possibles voire d'exclure de la carrière ceux qui ne correspondraient pas aux standards d'âge. Ceci, que ce soit du côté des managers d'équipe, des gestionnaires de ressources humaines (RH) mais aussi des salariés pour eux-mêmes.

La GPEC, et avec elle la notion d'employabilité, a fait évoluer le cadre classique de la gestion des carrières. En introduisant une dimension individualisante, ces dispositifs s'insèrent dans un mouvement global de responsabilisation des individus (Martucelli, 2004). Mais cette injonction à l'autonomie (Boussard et Maugeri, 2003) repose sur un paradoxe, elle contraint les individus plus qu'elle ne les rend libres d'organiser leur carrière. Un double mécanisme fonde ce paradoxe : dans un premier temps, les encadrants et les RH dans l'organisation peuvent mettre à distance leur part de responsabilité dans le développement ou le maintien de l'employabilité (partie 1). Dans un second temps, rendre responsables les salariés de leur employabilité renforce le poids des critères d'âge comme indicateurs de compétences censées être constamment remises à jour, difficiles à évaluer autrement (partie 2).

Une responsabilité unilatérale de l'employabilité

Une gestion des compétences non prévisionnelle

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans l'entreprise de transport (enquête 1) historiquement caractérisée par un marché interne, est articulée au développement de nouvelles filières de mobilité qui permettent aux jeunes diplômés de plus en plus nombreux d'accéder rapidement à des postes d'encadrement autrefois réservés à ceux qui avaient fait longuement leurs preuves sur le terrain. En court-circuitant les perspectives professionnelles classiques des salariés autodidactes ou faiblement diplômés (Perrin-Joly, 2013), la nouvelle GPEC doit répondre à la question de l'horizon de carrière et de

progression des cadres et agents de maîtrise rentrés sans diplôme comme des ouvriers. Elle devrait pouvoir y remédier dans la mesure où l'échange salarial tel qu'il est défini par le Medef et analysé par Jean-Daniel Reynaud (2001) doit permettre de développer l'employabilité des salariés dans et hors de l'entreprise. Dans cette entreprise paternaliste, le management pourrait veiller à l'orientation de ses équipes, afin de les garder motivées même si elles doivent trouver un horizon professionnel en dehors du groupe. Mais adopte-t-il ce positionnement et a-t-il cette capacité ? Nous montrerons dans cette première partie les écueils d'une logique d'employabilité où la construction du projet professionnel et le développement des compétences ne reposent *in fine* que sur les salariés.

La difficulté à engager une réelle réflexion sur l'évolution des emplois et des compétences associées s'enracine dans une perspective court-termiste qui caractérise de plus en plus les entreprises. C'est particulièrement vrai dans le secteur du transport qui valorise la réactivité et où les salariés les plus proches du cœur d'activité (tant les dirigeants que les équipes dans les agences) nient *a priori* toute possibilité d'anticipation. La transposition de l'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie au niveau de la branche (20 novembre 2004) exprime clairement ce défaut de vision dans le temps : au lieu d'un droit à la formation pour s'adapter aux évolutions futures dans ou hors de l'entreprise, tel que formulé par le cadre légal, l'accord se concentre sur la définition d'axes de formation sur les problématiques actuelles dans l'entreprise. C'est donc une vision extrêmement étroite de l'employabilité qui en ressort, centrée sur une adaptation *juste à temps* du salarié au profit des objectifs *immédiats* de l'entreprise qui l'emploie. L'observatoire des métiers dans la branche transport est d'ailleurs resté lettre morte jusqu'en 2010.

La « culture de l'urgence » telle qu'elle est nommée par les responsables des ressources humaines se retrouve au quotidien dans le management de l'entreprise sur les questions de gestion du personnel et met à mal toute volonté planificatrice.

« On reste quand même inscrit dans une logique où on a du mal à s'inscrire dans l'anticipation. Puisque nos exploitants, ils gèrent quotidiennement de l'urgence en fait. Globalement quand même l'entreprise est dans ce rapport d'urgence et quand vous parlez de choses à deux ou trois mois... » (Pascale B., directrice régionale des RH, transport, enquête 1).

Dans un autre contexte, celui de l'informatique, on observe un phénomène similaire (enquête 2). Dans ces activités de support (le transport comme les sociétés de service informatique) où est valorisé le sens du service et où la figure du client est mise au cœur de la rhétorique professionnelle, l'enjeu est de s'aligner instantanément aux fluctuations au marché. C'est d'autant plus fort dans l'informatique où la demande est adossée à une évolution perpétuelle des technologies.

« Mon équipe commerciale va me dire “il me faut des gens disponibles immédiatement”. Donc moi et mes collègues, on leur trouve des gens disponibles immédiatement. Et donc résultat, du jour au lendemain, l'équipe commerciale se retrouve avec quatre ou cinq profils disponibles immédiatement, donc ça fait quatre ou cinq profils qu'il faut immédiatement caser tout de suite là maintenant, et être hyper hyper hyper hyper réactif. [...] Enfin moi, je suis arrivée dans mon entreprise actuelle, chez S., en décembre et de décembre à janvier-février, on recrutait des grands systèmes. Là, aujourd'hui, c'est même pas la peine de venir nous en parler. On n'a plus une seule mission. On a plein de collaborateurs qui font du gros système qui reviennent de mission parce que le client n'en a plus besoin, en l'espace de 2 mois. C'est complètement fou » (Sophie G., chargée de recrutement dans une SSII [99] de plus de 300 personnes, enquête 2).

Les aléas du marché et la dépendance aux clients freinent une gestion des compétences réellement prévisionnelle de la part des entreprises. Ces dernières sont contraintes à une adaptation court-termiste de leurs compétences, et peu à investir à long terme.

Des salariés responsables de leur adaptabilité tout au long de leur vie

Finalement, la politique de GPEC résout l'absence d'anticipation en faisant peser sur les salariés le poids de cette adaptation permanente. Le discours des acteurs interrogés converge vers la croyance en une employabilité que la capacité d'adaptation présumée assurerait, capacité d'adaptation considérée comme la garante de la mise en œuvre de compétences adéquates au fur et à mesure des évolutions de l'organisation et du métier. C'est à partir de ce moment-là, qu'on observe un glissement de la notion d'employabilité comme ensemble de compétences vers celle d'adaptabilité.

Le dictionnaire des compétences formalisé par la filiale logistique de l'entreprise de transport étudiée (enquête 1) définit 6 types de compétences comportementales, l'adaptabilité est centrale dans la catégorie des aptitudes personnelles. Elle est définie ainsi : « Aptitude à maintenir une activité et des résultats satisfaisants quels que soient le milieu, les tâches et les personnes impliquées ». Ce libellé est très proche de la définition que Zarifian (1999) donne de manière plus globale de la compétence : « La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». Fondeur et Sauviat (2003) soulignent particulièrement cette homologie compétence-adaptabilité dans les métiers de service informatique : pour eux l'absence de marché professionnel spécifique crée une « nécessité de penser la polyvalence ou, plus précisément, l'adaptabilité, comme étant le cœur même de la compétence » (p. 121). Ces trois cas de figure illustrent d'une part une analogie faite par les acteurs entre compétence et adaptabilité, d'autre part font reposer sur l'individu la capacité à orienter son action face aux changements de contexte, organisationnels ou relationnels pour conserver la performance de l'entreprise. C'est donc au salarié, faute d'anticipation de la part de l'organisation, d'adapter en permanence son travail aux changements, prouvant ainsi sa compétence.

On observe les effets concrets de cette conception de la compétence dans la mise à jour de leurs connaissances par les salariés au gré de l'évolution des métiers. L'investissement en formation est assez faible dans la branche Syntec Numérique, eu égard à l'importante nécessité de suivre l'évolution des technologies (Fondeur et Sauviat, 2003). Mais les informaticiens ne cessent d'assurer eux-mêmes leur autoformation considérée comme une activité inhérente à leur métier.

« Moi j'ai plutôt tendance justement à être assez vigilant sur l'évolution technologique, on peut pas tout connaître, on peut pas tout suivre, mais au moins sur les principales évolutions, les tendances de l'informatique, moi j'essaye de m'astreindre périodiquement à faire par exemple un petit séminaire [...] sur les tendances informatiques, les tendances des systèmes, [...]. Pour moi, si je devais à un moment donné décrocher de ça, honnêtement, je ne sais pas si je pourrais piloter de façon efficace un projet informatique » (Mathieu M., en CDI, enquête 2).

Mathieu déclare également lire de nombreux ouvrages sur les sujets qui touchent son métier et a fait le choix de suivre en cours du soir une maîtrise au CNAM.

En revanche, si la question de l'adaptabilité n'est pas (encore ?) explicitement formulée par les étudiants rencontrés (enquête 3), ils ont toutefois eux aussi intégré qu'ils avaient la charge de leur employabilité avant même leur entrée sur le marché du travail. Les étudiants en alternance en master 2 dans la banque sont nombreux à envisager (ou à avoir déjà cumulé) un diplôme de master 2 supplémentaire. Cette accumulation de diplômes traduit une volonté d'avoir le choix avant l'entrée dans la vie active, cette dernière étant conçue comme une étape sans retour possible aux études.

« À terme, si je devais choisir un poste, ce serait soit banque privée d'une grosse banque, soit un cabinet privé type UBS ou Rothschild, ou quelque chose comme ça. Et pour y arriver, malheureusement... je crois que ça ne passe pas... soit je signe et je fais deux ou trois ans, en poste de conseiller bonne gamme, et à partir de là je prétends à un poste de CGP, et dans 12 ans je peux peut être commencer, si je suis bon, à prétendre à un poste de banque privée, bien qu'ils vont me dire que

j'ai pas la compétence entreprise... peut être à 45 ans je pourrai y arriver, soit j'envisage, ce que je pense aujourd'hui, de faire un master spé dans une école avec un libellé un peu plus coté que l'IAE G., bien que j'apprécie énormément l'IAE G., pour pouvoir avoir un stage haut de gamme et à partir de ce stage me vendre dans un truc... » (Philippe, master 2 gestion de patrimoine, enquête 3).

L'accès à un poste de conseiller en banque privée à l'ancienneté paraît long et non garanti à cet étudiant, sensible à la dévaluation de l'expérience professionnelle, et ayant intégré le faible rôle joué par les organisations dans le maintien ou le développement de l'employabilité.

À défaut d'expérience, les compétences, en particulier la capacité à s'adapter, sont en revanche censées constituer une garantie d'employabilité. Cependant l'évaluation des compétences est ardue : elles ne sont généralement décelables qu'en acte et non de manière potentielle sur un CV. Elles nécessitent de donner des signes de leur existence aux recruteurs, aux gestionnaires de carrière, aux managers. C'est par cette question d'évaluation des compétences *a priori*, en particulier de l'adaptabilité, que va entrer le critère d'âge.

De l'adaptation à l'âge : comment la gestion des compétences repose sur la gestion par l'âge

L'adaptabilité comme toute compétence peut être observée dans une situation donnée *a posteriori*, sans garantie que dans un autre contexte, le même individu la mette à nouveau en œuvre (Reynaud, 2001). Pour la repérer *a priori*, les gestionnaires vont privilégier une adaptabilité « potentielle », censée pallier l'absence de prospective au détriment d'une adaptabilité prouvée par la succession des changements de postes et des réussites professionnelles passées (Poussou-Plesse, Perrin-Joly et Duplan, 2010). Comment le management va-t-il procéder pour identifier cette compétence à partir des techniques proposées par la gestion des ressources humaines ?

Comment on passe de l'adaptabilité à un critère d'âge numérique

La corrélation postulée entre jeunesse d'esprit et adaptabilité fait du jeune âge le garant de cette aptitude. Les critères d'âge sont rapidement mobilisés comme des critères simples et apparemment neutres de gestion (Percheron et Remond, 1991). En gommant les processus qui permettent la construction des compétences (apprentissage, transmission, expérience...) dans une perspective présentiste (Hartog, 2003), « la compétence est incorporée, naturalisée et, partant, aisément considérée comme la propriété substantielle d'un individu ou d'un collectif » (Monchatre, 2010).

La jeunesse ou la vieillesse, comme attributs, sont associées à des aptitudes ou des comportements, sans être toujours liés d'emblée à un nombre d'années précis.

« CPJ : Quelles difficultés peuvent rencontrer les salariés âgés dans l'entreprise ? – Aucune, s'ils savent s'adapter. Assurément, oui, s'ils ne cherchent pas à s'adapter. S'adapter, moi je pense qu'aujourd'hui je... je ne veux pas faire le philosophe, mais je pense qu'aujourd'hui l'adaptabilité d'un mec ou d'une nana, c'est la première qualité professionnelle qu'on est en droit d'attendre de quelqu'un. C'est l'adaptabilité » (Serge P., directeur des ressources humaines Central, transport, enquête 1).

Ce témoignage montre la volonté des dirigeants de déplacer le critère d'âge vers celui de la compétence, entendue ici comme adaptabilité. Mais le raisonnement peut aussi s'inverser. Lorsqu'on interroge les représentations de l'âge d'un point de vue collectif, on constate que les enquêtés font davantage appel à des catégories essentialisées : des stéréotypes d'âges.

« CPJ : Quelles seraient les conséquences pour l'entreprise d'une forte augmentation de la population senior ? – Un accroissement de l'âge moyen ? Je n'ai pas réfléchi en fait. Non. Si j'y réfléchis spontanément je vais dire exactement le contraire de ce que je vous ai dit tout à l'heure, ce qui prouve que ma réflexion n'est vraiment pas... est vraiment balbutiante. J'allais dire exactement le contraire tout à l'heure, j'allais dire que *a priori* ça pousserait quand même l'organisation sur des comportements de conservatisme. Et tout à l'heure je vous ai dit la vieillesse n'est pas liée à l'âge et cela prouve que ce que je vous disais avant est relativement faux. Je pense que 30 % de plus de 50 ans brutalement dans une entreprise... j'ai tendance à me dire que cela fait des entreprises plus conservatrices, moins innovantes, plus frileuses, plus prudentes » (Jean-Bernard B., directeur des ressources humaines Central, transport, enquête 1).

La difficulté à repérer l'adaptabilité, à évaluer des compétences comportementales et l'intégration implicite du critère d'âge encouragent la mise en place de dispositifs de gestion fondés sur une association de l'âge, de l'ancienneté et du poste, déjà présente en germe dans le marché interne. La gestion des hauts potentiels l'illustre : Elle est spécifiquement centrée sur les moins de trente ans.

« CPJ : Embaucheriez-vous alors des pépinières "plus âgées" : par exemple une femme qui sort d'un troisième cycle à 36 ans après avoir fait des enfants ? – C'est un cas auquel nous n'avons jamais été confrontés. Si je suis sincère avec vous, je pense qu'on ne l'embauchera pas. Mais... [Silence]. *A priori*, on ne l'embauchera pas en se disant "c'est quelqu'un qui a été déconnecté du marché du travail". Dans ma définition effectivement, elle rentrerait en tant que pépinière, mais c'est vrai que de fait la notion de pépinière est située plutôt à 25 ans maxi et pas d'expérience ou un stage ou première expérience type CDD » (Jean-Bernard B., directeur des ressources humaines, transport, enquête 1).

Par un raisonnement circulaire, la justification du critère d'âge est ici reliée à la question de l'adaptabilité.

La gestion des compétences (grâce à l'identification de compétences transférables), la notion d'employabilité (grâce au maintien et au développement des compétences qui permettraient de passer d'un emploi à un autre, dans et hors de l'entreprise) et « la cité par projet » (où les travailleurs deviendraient des entrepreneurs de leur développement personnel et professionnel) semblaient théoriquement dessiner une démultiplication des filières de carrières et une remise en cause de standards classiques des carrières bureaucratiques. Au contraire, on constate que la responsabilisation des individus s'accompagne d'un cadre contraignant fondé sur la permanence des critères d'âge. Ce cadre s'alimente d'une orientation de carrière vue comme définitive par les gestionnaires qui associent certains rôles professionnels à certains âges.

Âge et rôles professionnels attribués

La conséquence de l'association entre âge et adaptabilité est l'assignation à des rôles professionnels bien distincts. Dans le secteur de l'informatique, pourtant souvent considéré comme à l'avant-garde des *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1996), si la carrière se caractérise par d'importantes mobilités, ces dernières se font selon des règles bien balisées qui restreignent avec le temps l'espace des possibles. Ces normes se basent sur deux fondements du système d'emploi. D'une part, le développement des SSII devenues un sas quasi obligé pour l'entrée dans le métier, permettant le développement de compétences variées en enchaînant les missions, s'appuie sur la généralisation de la relation « prestataire-utilisateur ». Il encourage une valorisation de cette « culture de service » indispensable à l'informaticien. D'autre part une division du travail taylorienne, séparant la conception de la réalisation (le développement). Ces deux mécanismes fondent deux injonctions dans la carrière des informaticiens : quitter la technique (ne plus être

développeur après 35 ans), et après être passé en SSII, quitter les sociétés de services pour entrer chez le client final (Duplan, Guillemard, Perrin-Joly et Poussou-Plesse, 2008).

La barrière des 35 ans permet d'exclure ceux qui ne correspondraient pas aux normes de carrière, comme ce développeur de 46 ans que cette recruteuse prend en exemple :

« On a trouvé un très, très bon CV, la personne, un développeur, il a 46 ans, c'est pas la peine de le présenter, le client en voudra pas. Déjà, le commercial n'en voudra pas. Le client non plus. La seule porte de sortie éventuellement, c'est si c'est un indépendant, auquel cas ouais, mais sinon, on nous le dit très clairement... On fait de la discrimination au quotidien. [...]

Au niveau des commerciaux, ça va être "oui, tu comprends, Sophie (enfin, moi, c'est ce qu'on me disait à l'époque où je posais encore la question) oui, tu comprends, Sophie, ces gens-là, c'est des gens qui s'adaptent pas, qui ont pas vraiment l'esprit service, ils sont pas au fait de toute la technologie, ils ont du mal à réagir, ils ont du mal à rebondir, il s'adaptent pas aux nouvelles façons de travailler. Et puis au niveau de l'image, c'est pas sérieux, c'est pas terrible, nous on n'est une entreprise dynamique" » (Sophie G., chargée de recrutement dans une SSII de plus de 300 personnes, enquête 2).

Faute de bénéficier de la présomption d'adaptabilité, l'informaticien doit s'orienter vers des postes où l'expérience compensera sa supposée résistance au changement (expertise, management), ou renoncer au salariat. Au-delà du poids du client dans la gestion des ressources humaines des SSII (Dietrich et Lozier, 2012), il existe un consensus des acteurs du secteur autour de ce partage des rôles. C'est ce qu'exprime ce manager d'un service informatique :

« En fait la pénurie et le sous-emploi des vieux ne sont pas incompatibles : les postes ne correspondent pas. Les jeunes, on les prend pour leur dynamisme, leur passion pour les nouvelles technos. Ils arrivent avec la bonne techno au bon moment. Mais ils ont besoin d'encadrement : On se demande parfois s'ils réfléchissent... il faut réfléchir pour eux. Quelqu'un de 40 ou 50 ans, il sera bien pour l'organisation et l'encadrement où on a besoin de gens qui viennent de l'informatique, qui y connaissent quelque chose [...] » (Marlone V., chef de service informatique, Logiservice, enquête 2).

Dans cette répartition des missions, peu importe le donneur d'ordre, l'essentialisation des compétences est partagée par l'ensemble des acteurs, clients, intermédiaires et bien souvent acceptée aussi par les informaticiens eux-mêmes.

L'âge comme repère de sa propre employabilité

Soit à défaut de repères clairs dans la gestion des carrières, soit au contraire parce qu'ils ont fortement intégré les normes d'âge dans la carrière, les individus jaugent également leur employabilité à l'aune de leur âge. Plus exactement, l'âge est un critère qui leur permet d'évaluer les choix possibles, et les moments de changement.

Certains adhèrent même sans restriction à une évaluation de leur adaptabilité à l'aune de l'âge, d'autres, plus nombreux, se fixent des seuils avant lesquels il ne sera plus possible de retourner en arrière, ou de bifurquer. Ils anticipent un rétrécissement de leurs opportunités avec l'âge.

L'âge est ainsi convoqué par les étudiants futurs banquiers comme un critère pertinent d'évaluation de leurs possibilités. Il est perçu comme un indicateur pour un recruteur virtuel, pour évaluer l'adéquation entre statut (étudiant), le type de poste et l'âge théorique qui correspond à cette étape de carrière. L'âge sera ainsi convoqué pour assurer la pertinence d'une poursuite d'études, 25 ans apparaissant unanimement comme le seuil à partir duquel le statut d'étudiant est moins légitime. Ce seuil des 25 ans fait également référence à la possibilité d'entrer en apprentissage jusqu'à 26 ans [100], le dispositif public structurant la

vision de la limite d'âge pour être étudiant. Néanmoins, ce seuil de 25 ans joue différemment selon la linéarité du parcours, il a tendance à perdre de sa force pour les étudiants déjà en couple dont la situation conjugale accélère le souhait de trouver une certaine stabilité professionnelle, il participe en revanche au resserrement des fenêtres d'opportunité au fur et à mesure de la carrière scolaire notamment pour ceux qui ont « perdu du temps ». C'est le cas de Jérémie. Après 2 ans passés sur les bancs d'une faculté de sport, il part sans avoir décroché de diplôme en MIAS (mathématique et informatique appliquées aux sciences). Ses 3 ans dans cette formation ne lui permettent pas de la valider. C'est à ce moment-là qu'il va saisir une opportunité de faire un DUT de gestion et organisation de la production dans une petite ville du Sud-Ouest qui cherche à recruter des étudiants. Sa scolarité en IUT est une réussite et constitue un révélateur pour la suite, mais un révélateur quelque peu tardif au regard des normes d'âge, et aux contraintes financières associées :

« Oui, parce qu'école d'ingé, c'est 3 ans de plus, j'avais 25 ans quand j'avais fait le DUT donc ça m'amenait à 28 ans, je bossais à Mac Do pendant que j'étais en DUT, parce que bon, mes parents ils m'aiment bien mais ils m'ont dit de gagner des sous, et là ça commençait à être dur, parce que les études plus le Mac Do, bon, Mac Do, c'est pas intellectuellement fatigant, mais il faut y aller, ça prend un peu la vie, voilà. Et donc c'est vrai que 3 ans de plus en école, sachant que j'allais aussi me taper Mac Do, bon... » (Jérémie, étudiant en GPORT, enquête 3).

Cependant pour tous nos enquêtés, la question de l'âge révèle l'étau dans lequel ils sont pris : « trop vieux » pour continuer leurs études, ils n'en sont parfois pas moins « trop jeunes » pour exercer le métier qu'ils convoitent.

Parlant de ses collègues de promo :

« Il y en a plein qui sont jeunes. C'est leur premier master. Et c'est un peu jeune pour être en banque privée » (Aurélie, étudiante en GPAT, enquête 3).

En effet, certains étudiants font état de la difficulté parfois à être reconnus légitimes par des clients fortunés et souvent âgés, qui associent âge et savoir-faire. Mais cette dimension du « trop jeune » se comprend aussi selon deux autres registres que celui de la relation client. D'une part, il fait écho à la déstabilisation des marchés internes que l'arrivée de nos enquêtés sur des postes traditionnellement de fin de carrière illustre. Ils sont considérés comme « trop jeunes » pour prendre une fonction réservée autrefois plutôt aux salariés plus expérimentés voire aux fins de carrière de conseillers clientèle. D'autre part, ils se perçoivent comme « trop jeunes » pour inscrire leur vie dans une voie toute tracée. Nos enquêtés perçoivent leur premier poste (alors même que certains ont déjà eu un « premier poste » et que tous sont actuellement salariés) comme rédhibitoire pour la suite. Les étudiants ont ainsi parfaitement perçu la difficulté à assurer seuls leur employabilité dans un emploi où les carrières n'ont pas la flexibilité annoncée et préfèrent parier sur un marché de la formation, offrant des opportunités multiples de reconversion (leurs parcours en témoignent).

Les salariés en poste rencontrés lors d'autres enquêtes ne sont pas loin de leur donner raison. Nous avons vu l'injonction faite aux informaticiens de quitter la technique avant 35 ans, ce seuil paraît dans d'autres contextes aussi celui d'un des derniers moments de choix au risque de rester dans une impasse.

« Ça fait cinq ans, enfin quatre ans que je suis sur le poste. J'ai 35 ans, donc euh... je sais, faut pas se tromper. Je suis dans une fonction... Enfin je suis responsable ressources humaines de cette boîte, c'est un bon poste quand on démarre dans la fonction ressources humaines parce que vous avez un champ d'action limité, c'est-à-dire que on a des garde-fous, tout en ayant une certaine liberté. Et puis au fur et à mesure que vous avancez dans le temps, vous commencez aussi à avoir une envie de liberté qui est plus grande. C'est-à-dire le fait être dans une structure qui est bien délimitée, et bien au bout d'un moment on commence à se sentir un peu à l'étroit. C'est ce qui se passe aujourd'hui »

(Franck S., 34 ans, 4 ans d'ancienneté, RRH agence de transport, enquête 1).

Les individus prennent alors la responsabilité de s'adapter, d'être des chasseurs d'opportunités en orchestrant eux-mêmes leurs mobilités. Cependant ils doivent accorder leur projet à une dyschronie de la gestion des carrières (Alter, 2005). Les critères d'âge restent prégnants dans l'évaluation de leurs compétences, notamment de leur capacité à s'adapter, complexe à démontrer alors que les parcours de mobilités sont loin d'être lisibles pour pouvoir assurer au mieux leur « employabilité ».

Conclusion

Nombres de chercheurs ont pu souligner que l'employabilité reposait sur un jeu de dupes, notamment parce que d'une part les individus n'ont pas toujours les moyens d'assurer leur part de responsabilité dans le développement de l'employabilité (ils n'en ont pas toujours « les capacités » pour reprendre le concept d'Amartya Sen), d'autre part parce que les entreprises se limiteraient au mieux à maintenir plutôt qu'à développer l'employabilité de leurs salariés. Dans cette veine, les différentes enquêtes mobilisées ici confirment que faute d'une réelle démarche prospective, l'employabilité renvoie à la capacité des salariés et des futurs salariés à adapter en permanence leur « offre de compétences » aux évolutions du travail. Loin de créer une plus grande fluidité, les normes de carrière qui perdurent implicitement renforcent des contraintes paradoxales : l'âge devient un critère qui s'autonomise, scandant des étapes devenues irréversibles. Conscients d'une lecture des parcours à l'aune de l'âge, les individus mobilisent également ce critère comme une boussole pour anticiper la manière dont leur carrière peut être interprétée par les évaluateurs (recruteurs, RH, managers). Les discours et les représentations associées à la notion d'employabilité renforcent ainsi le consensus autour de « l'âge de l'emploi » (Guillemard, 2003) ou de l'âge du métier, accentuant ainsi l'exclusion du marché du travail de certaines populations alors qu'elle portait la promesse inverse. Finalement le leitmotiv de certains responsables RH (« ce n'est pas une question d'âge, c'est une question de compétences ») pour qui la GPEC résoudrait les problèmes de discrimination, ne fait que renforcer indirectement l'exclusion par l'âge en la dissimulant.

Références bibliographiques

- ALTER N., 2005, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- ARTHUR M. B. et ROUSSEAU D. M., 1996, *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford, Oxford University Press.
- BECKER G., 1964, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUSSARD V. et MAUGERI S., 2003, *Du politique dans les organisations, Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- CADIN L., BENDER A.-F. et SAINT-GINIEZ DE V., 2003, *Les carrières nomades*, Paris, Vuibert.
- DIETRICH A. et LOZIER F., 2012, « Entre relation d'emploi et relation de services : Les stratégies de deux sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) », *Formation emploi*, n° 119, p. 29-46.
- DUPLAN D., GUILLEMARD A.-M., PERRIN-JOLY C. et POUSSOU-PLESSE M., 2008, *Durer au travail dans les métiers de l'informatique : quelles conditions de possibilité ? Étude sociologique des devenir de cadres informaticiens*, rapport de recherche pour la Dares, [http://www.dialogue-social.fr/files_upload/documentation/200903251412100.CEMS_nov08.pdf].
- FONDEUR Y. et SAUVIAT C., 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un "marché de compétences" », *Formation emploi*, n° 82, p. 107-123.
- GUILLEMARD A.-M., 2003, *L'âge de l'emploi, Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.
- HARTOG F., 2003, *Régimes d'historicité, Présentisme et expérience du temps*, Paris, Le Seuil.
- MARTUCELLI D., 2004, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 2004/3, p. 469-497.

MONCHATRE S., 2010, « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Revue Interrogations*, n° 10, [<http://www.revue-interrogations.org/Deconstruire-la-competence-pour>].

PERCHERON A. et REMOND R., 1991, *Âge et politique*, Paris, Economica.

PERRIN-JOLY C., 2009, *Être du métier de génération en génération. Les échanges intergénérationnels dans une entreprise de transport face au défi de l'allongement de la vie active*, thèse de sociologie, université Paris 5.

PERRIN-JOLY C., 2013, « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in N. BURNAY, S. ERTUL et J.-P. MELCHIOR (dir.), *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Louvain, Academia/L'Harmattan.

POUSSOU-PLESSE M., PERRIN-JOLY C. et DUPLAN D., 2010, « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique. L'adaptabilité en question », *Travail et emploi*, n° 121, p. 21-32.

REYNAUD J.-D., 2001, « Le management par les compétences, un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 43, p. 7-31.

ZARIFIAN P., 1999, *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, éditions Liaisons.

98. Nous mobilisons ici des données construites dans des cadres différents mais dans lesquelles l'association âge compétence et employabilité a émergé du terrain de manière convergente. Mettre en parallèle trois terrains permet de montrer comment l'association âge et employabilité joue dès le début de la carrière (étudiants en alternance dans la banque) jusqu'à sa fin (seniors dans l'informatique, ouvriers du transport) ; pour des enquêtés sous différents statuts d'emploi (CDI, alternance) ou sans emploi ; pour des ouvriers ou pour des cadres (il conviendrait bien entendu dans l'analyse de ce processus commun d'apporter des nuances selon les situations, mais nous faisons le choix dans cette contribution de décrire d'abord les mécanismes communs, qui nous ont semblé plus massifs). Chaque terrain complète un éclairage soit individuel, soit organisationnel, permettant d'esquisser une description plus complète du processus d'exclusion par l'âge. *Enquête 1* : L'enquête Transport (2005-2009) portait sur la gestion des âges et les relations entre générations. Elle est fondée sur du matériel qualitatif (observations, centaine d'entretiens avec les cadres, les RH et les conducteurs et manutentionnaires). Voir PERRIN-JOLY, 2009. *Enquête 2* : Réalisée sous l'égide de la Dares, cette enquête collective (2006-2008) interrogeait le devenir des informaticiens seniors, à partir d'analyse des statistiques publiques, d'une cinquantaine d'entretiens qualitatifs (informaticiens seniors en/hors emploi, partenaires sociaux, intermédiaires de l'emploi et recruteurs). Voir DUPLAN, GUILLEMARD, PERRIN-JOLY et POUSSOU-PLESSE, 2008. *Enquête 3* : Cette enquête collective (Centre d'étude de l'emploi/APEC, 2011-2014) s'est intéressée aux étudiants et jeunes diplômés d'un master 2 gestion de portefeuille (GPORT) et gestion de patrimoine (GPAT) ayant réalisé leur diplôme en alternance dans un IAE de région parisienne, à partir de données statistiques, d'observation et d'une trentaine d'entretiens. (Voir contribution de S. Mignot-Gérard, C. Perrin-Joly, F. Sarfati et N. Vézinat dans la 1^{re} partie de cet ouvrage).

99. SSII : Société de services et d'ingénierie en informatique.

100. Sauf dans certains cas, comme en Île-de-France où le conseil régional a repoussé cet âge limite à 30 ans à titre expérimental.

L'inemployabilité des jeunes diplômés, une construction sociale ?

Dominique GLAYMANN

Les jeunes [101], y compris diplômés, vivent en France un rapport difficile à l'emploi, notamment au début de leur carrière. Avec l'apparition puis la persistance d'un sous-emploi massif et durable, l'insertion professionnelle au terme de la formation initiale est en effet devenue un « problème » même s'il existe de fortes différences entre les jeunes. Face aux difficultés des débutants pour accéder et se stabiliser dans l'emploi, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des mesures visant à développer leur employabilité dont la faible efficacité renvoie aux limites du diagnostic posé qui retient à titre principal l'inexpérience des jeunes, leur productivité insuffisante au regard de leurs coûts salariaux et le manque de professionnalisation des formations. Outre leur inefficacité redondante, les pratiques et les politiques mises en œuvre depuis 40 ans ont généré une stigmatisation qui fait de la jeunesse un handicap aux yeux de nombre de recruteurs pour qui la réputation et l'employabilité des jeunes sont dégradées.

Après avoir rappelé la réalité du chômage et des parcours d'insertion des jeunes en France, et dans la plupart des pays de l'OCDE, nous discuterons des analyses proposées pour identifier les causes de cette situation et nous questionnerons les effets des politiques publiques développées depuis la fin des années 1970, notamment au regard de l'(in)employabilité des jeunes et plus précisément des diplômés débutant leur vie professionnelle.

Chômage, insertion et employabilité des jeunes

Le passage il y a 40 ans du plein-emploi durable au sous-emploi multiforme structurel s'est traduit pour les 16-25 ans par l'installation d'un sur-chômage devenu lui aussi structurel et l'émergence du « problème de l'insertion professionnelle » même si leurs difficultés diffèrent dans leur intensité et dans leurs effets selon les caractéristiques sociales, notamment le niveau de diplôme.

Les jeunes particulièrement touchés par l'état et le fonctionnement de l'emploi

Le milieu des années 1970 constitue un tournant majeur dans l'histoire socio-économique de la France, notamment en termes d'emploi. Après une période d'une trentaine d'années durant laquelle le taux de chômage n'a jamais dépassé 4 %, la montée très rapide du chômage a débouché sur 35 ans avec un taux de chômage qui n'a plus été inférieur à 8 %.

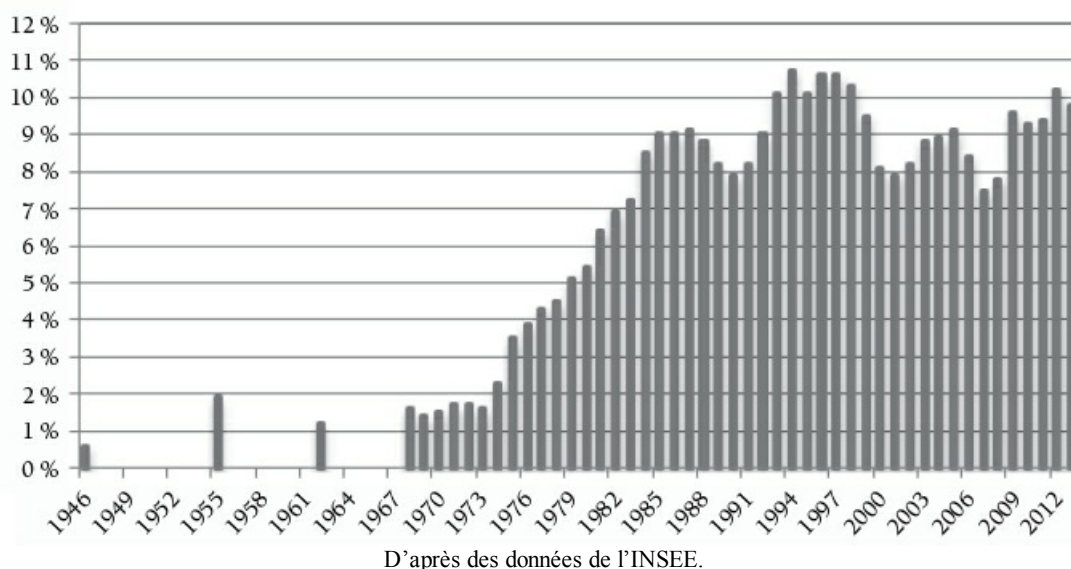


Figure 1. – Évolution du taux de chômage au sens du BIT (France, 1946-2013).

À côté de ce chômage, s'est développé un « halo » constitué d'une masse d'emplois précaires intermittents, incertains dans leur durée et leurs lendemains, sous la forme de CDD, de missions d'intérim (Glammann, 2007), de différents contrats aidés dérogeant au CDI et du temps partiel subi (touchant principalement les femmes [102]). À ce sous-emploi visible s'ajoute le sous-emploi invisible des salariés contraints d'occuper un emploi inférieur à leur niveau de qualification [103].

Dans ce contexte, le taux de chômage des actifs de moins de 25 ans est devenu nettement et structurellement supérieur à celui de l'ensemble des actifs. Ainsi, en 2015, les moins de 25 ans (24 % de taux de chômage) étaient 2,4 fois plus touchés que l'ensemble des actifs (10 %), sans compter les autres formes de sous-emploi qui les concernent largement.

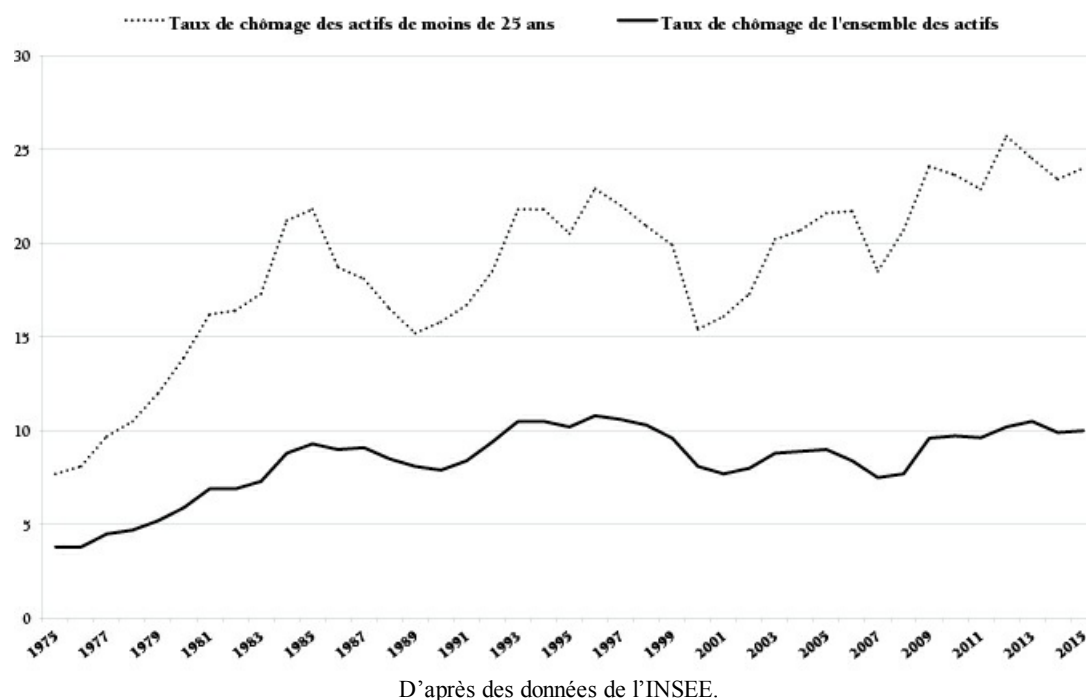


Figure 2. – Évolution des taux de chômage au sens du BIT en France (1975-2015).

En France, un quart des jeunes actifs (soit environ 8 % des moins de 25 ans vivant sur le territoire) sont au chômage. La proportion et les écarts avec le taux de chômage de l'ensemble des actifs se

retrouvent au niveau de l'Union européenne même si la situation de l'emploi des jeunes varie selon les pays.

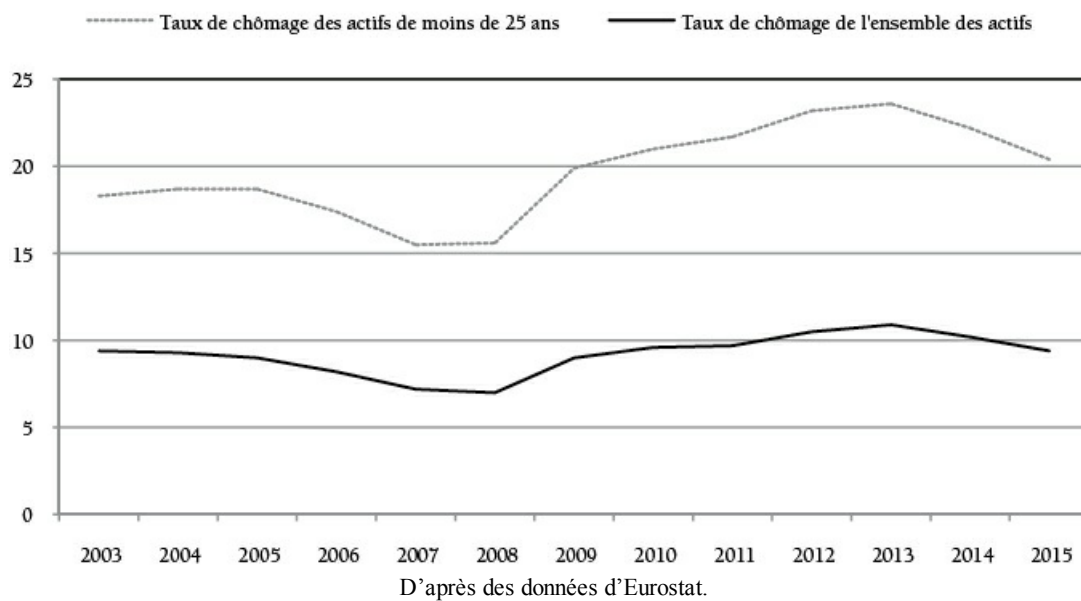


Figure 3. – Évolution des taux de chômage au sens du BIT (UE, 2003-2015).

Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes peuvent s'interpréter comme un déficit d'employabilité au sens statistique retenu par Ledrut : « L'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un » (Ledrut, 1966, p. 68). En réalité, c'est plus la qualité et la durée des emplois trouvés par les débutants qui posent problème que l'accès à un emploi. Les 16-25 ans sont en effet moins souvent que les autres en chômage de longue durée [104] (ils le sont d'autant moins que leur niveau de diplôme est élevé) en alternant des périodes de chômage et des emplois précaires. Ce que Ledrut appelait leur employabilité différentielle (« la probabilité de durée de chômage, mesurée en nombre de jours ou de semaines, détermine l'employabilité en elle-même ; rapportée et comparée à d'autres probabilités, elle fait saisir l'employabilité différentielle », Ledrut, 1966, p. 103) est donc moins atteinte qu'il n'y paraît de prime abord.

Le problème de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés

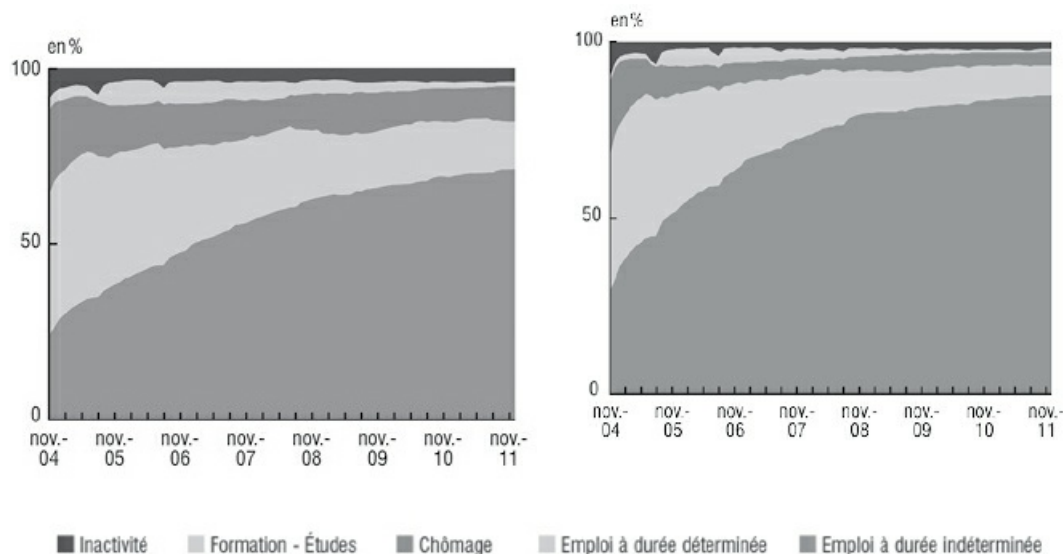
À l'époque du plein-emploi fordiste, les jeunes sortant de formation initiale entamaient leur vie active soit en CDI comme la majorité des autres salariés, soit dans des statuts (apprentis et aides familiaux) dégradés, en marge du salariat (Fourcade, 1992), avec des rémunérations souvent faibles en début de carrière qui s'élevaient ensuite, mais ils ne passaient généralement pas par le chômage. Cela change du tout au tout à la fin des années 1970 quand émerge une nouvelle réalité : « Le fait de “devoir s'insérer” en essayant de trouver du travail, à la sortie de l'école ou de l'université est tout sauf un donné naturel qui aurait toujours existé. Au contraire, c'est une exigence relativement récente, en France comme ailleurs » (Dubar, 2001, p. 23).

En butte à une forte réticence des recruteurs, les jeunes, y compris diplômés, doivent affronter un parcours à obstacles : beaucoup alternent chômage, intérim, CDD, emplois aidés et stages, c'est-à-dire des « emplois de médiocre qualité » (Moncel, 2010, p. 11) pendant des mois et des années avant de se stabiliser. Ils vivent une insertion professionnelle (« processus par lequel des individus n'ayant jamais appartenu à la population active, accèdent à une position stabilisée dans le système d'emploi », Vernières, 1997, p. 12) chaotique et parfois prolongée, comme on le voit sur la figure ci-dessous pour « la génération

2004 » (au sens du Céreq [105]).

Ensemble des jeunes de la génération 2004

Jeunes diplômés du supérieur de la génération 2004



Source : INSEE, 2014, p. 7, d'après des données du Céreq.

Figure 4. – Évolution de la situation d'emploi des jeunes de la génération 2004 (2004-2011) selon leur niveau de diplôme.

En novembre 2004, 24 % des jeunes diplômés en 2013-2014 avaient un emploi à durée indéterminée (CDI dans le privé ou statut de fonctionnaire), ils étaient 71 % dans cette même situation en décembre 2011. Inversement, 40 % étaient en emploi à durée déterminée (CDD, intérim, emploi aidé) en novembre 2004 contre 13 % en décembre 2011. Leur taux de chômage initial atteignait 24,5 % avant de descendre à 10 % à la fin de l'année 2011, à peine au-dessus du taux de chômage de l'ensemble des actifs (9,4 %). Si les diplômés du supérieur accèdent plus nombreux et plus rapidement que les autres aux CDI, nombre d'entre eux connaissent aussi une phase transitoire. Les modalités de début de vie active décrites par le Céreq pour la Génération 2004 sont emblématiques de parcours où l'insertion « est souvent marquée par une alternance entre emplois courts et chômage. Pendant une période plus ou moins longue, de nombreux jeunes sont cantonnés dans des emplois précaires » (COE, 2011, p. 59). On peut dire des jeunes débutants qu'ils ont une faible employabilité si on la définit comme leur réputation aux yeux des recruteurs : « La capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel » (Gazier, 2003, p. 97). Si les jeunes diplômés du supérieur n'échappent pas au parcours chaotique qui mène à la stabilisation, ils le franchissent plus rapidement que les autres et atteignent des situations meilleures (comme on le voit sur la figure 4).

L'existence de ce sas entre la fin de la formation initiale et l'accès à un premier emploi stable révèle un nouvel âge (« l'adulthood ») et une nouvelle phase de la vie (entre fin des études et premier emploi durable) qui « prolonge » la jeunesse dans un entre-deux âges en lui imposant un entre-deux précaire avant d'acquérir l'indépendance d'adultes intégrés dans la société. Cette réalité générationnelle ne doit cependant pas masquer les différences au sein de la tranche des 16-25 ans qui n'est pas plus socialement homogène que le reste de la population. Le niveau de diplôme, que l'on sait largement corrélé à d'autres caractéristiques sociales, apparaît comme un facteur majeur de différenciation dans les modalités d'accès à l'emploi et de stabilisation statutaire.

Des modalités d'insertion professionnelle différenciées

« La jeunesse n'est qu'un mot [...] le fait de parler des jeunes comme d'une unité sociale, [...] constitue déjà une manipulation évidente. Il faudrait au moins analyser les différences entre *les* jeunes » (Bourdieu, 1984, p. 143-145) et cela vaut pour l'emploi. Le diplôme est un élément distinctif majeur entre les jeunes cherchant un emploi, ce qui confirme et renforce le poids très fort de la certification. Cette importance du diplôme très nette en France est sans doute une dimension de « la logique de l'honneur », une « conception suivant laquelle on est noble et pur de par ses qualités personnelles et l'existence que l'on mène [...] et le succès dans des “épreuves” difficiles » (Iribarne, 1993, p. 86).

Les suivis de cohorte de jeunes diplômés menés par le Céreq montrent la forte corrélation entre d'un côté le niveau du diplôme et de l'autre les conditions d'entrée en emploi (durée de recherche et risque de chômage), la qualité [106] des emplois trouvés (nature du contrat, niveau du salaire, perspectives de carrière) et les trajectoires professionnelles. Plus le diplôme est élevé, plus on accède rapidement à l'emploi en début de vie active et plus celui-ci est durable. Les diplômés du supérieur ont un avantage très significatif, à l'opposé les non diplômés ont un désavantage extrêmement net. Même si ces effets s'atténuent quand ils avancent en âge et s'éloignent de la fin de leur formation, l'avantage initial lié à la détention de diplômes dure, notamment parce que la formation tout au long de la vie bénéficie largement aux mieux formés qui occupent en général les positions les plus élevées dans la hiérarchie des PCS.

Sortis de formation initiale	Enseignement supérieur	Bac, CAP-BEP et équivalents	Brevet, CEP et sans diplôme	Ensemble
depuis 1 à 4 ans	11,5 %	24,1 %	53,0 %	20,1 %
depuis 5 à 10 ans	7,0 %	15,2 %	34,0 %	12,8 %
depuis 11 ans et +	4,6 %	7,9 %	13,3 %	7,9 %

D'après des données de l'Insee (enquêtes Emploi).

Tableau 1. – Taux de chômage 2014 selon le diplôme le plus élevé et la date de fin de formation.

Tous les sortants de formation initiale débutent leur vie active avec un taux de chômage élevé : 20,1 % en 2014 pour l'ensemble des sortis de formation initiale depuis 1 à 4 ans, puis il baisse à 12,8 % au-delà de 5 ans et à 7,9 % après 11 ans. Outre ce fort chômage initial, on constate la corrélation négative entre le taux de chômage et le niveau de diplôme : dès le départ, les diplômés du supérieur sont près de deux fois moins chômeurs que les autres débutants et presque cinq fois moins que les non diplômés. Ces écarts se maintiennent avec le temps parallèlement à la baisse de tous les taux de chômage. Les diplômés du supérieur sont à peu près au « plein-emploi » après une dizaine d'années. À l'inverse, les non diplômés conservent un sur-chômage important [107].

La France est dotée d'une jeunesse nombreuse, éduquée et formée à un niveau élevé (plus de 65 % des générations actuelles ont au moins le bac). Cette ressource considérable dans le contexte mondial et européen devrait être un atout dans la stratégie européenne visant à édifier « une économie et une société de la connaissance » et un moyen efficace de financer durablement la protection sociale d'une population vivant de plus en plus longtemps. Notre pays peine pourtant à intégrer dans l'emploi et plus largement dans la société ses jeunes en général, et ses jeunes diplômés n'y échappent pas, en dépit des politiques affichant l'objectif d'améliorer leur employabilité.

Chômage et inemployabilité des jeunes diplômés en France

Depuis 40 ans, les pouvoirs publics ont multiplié les mesures visant à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, notamment diplômés. En dépit des alternances politiques (1981, 1986, 1988, 1993, 1997, 2002 et 2012), d'ailleurs largement expliquées par l'échec répété face au chômage, l'essentiel des politiques publiques imaginées et des dispositifs mis en œuvre recourent aux deux mêmes leviers : d'une part des contrats dérogatoires, des subventions et exonérations de cotisations sociales, d'autre part des modalités de professionnalisation des formations. Cela n'a pas résolu les difficultés de stabilisation des débutants mais a en revanche alimenté une stigmatisation des jeunes et a construit une « inemployabilité » des jeunes diplômés.

Des analyses et des diagnostics à la pertinence discutable

Sans prétendre exposer une revue exhaustive des diagnostics du chômage des jeunes diplômés, il nous semble possible de résumer l'essentiel des analyses ayant servi de soubassements aux politiques publiques autour de deux explications centrales : d'une part, un écart entre la productivité de cette main-d'œuvre et ses coûts salariaux, d'autre part, une inadaptation des formations aux besoins de l'économie et des employeurs.

Quand on étudie les pratiques et les discours des recruteurs et des intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, Apec, missions locales, agences d'interim, cabinets de recrutement), l'argument qu'on rencontre en premier pour expliquer les difficultés d'insertion des jeunes, diplômés ou non, c'est leur manque d'expérience considéré comme un facteur de surcoût et de risque d'erreur de recrutement. Apparaît ainsi un cercle vicieux qui semble insoluble si on ne peut pas recruter quelqu'un d'inexpérimenté et si lui ne peut gagner en expérience sans être recruté, et si, de surcroît, on met en doute la qualité de l'information, le « signal » qu'apporte la détention d'un diplôme.

Qu'en est-il de l'inexpérience ? Notons d'abord sa dimension tautologique : qu'un débutant soit inexpérimenté est une évidence, c'est la caractéristique même de celui qui débute. Or, l'insertion des débutants n'a pas toujours posé problème comme on l'a observé pour les années 1950-1975 où ils étaient recrutés par des employeurs devant répondre à leur besoin impératif de renouveler et d'accroître leur main-d'œuvre dans un contexte de croissance rapide et de plein-emploi. L'inexpérience professionnelle des jeunes sortant de formation n'est donc en rien une nouveauté pouvant expliquer les difficultés qu'ils rencontrent désormais pour accéder à l'emploi et s'y stabiliser. L'inexpérience des débutants n'est devenue un obstacle à leur insertion et une atteinte à leur employabilité qu'en raison du chômage qui multiplie les demandeurs d'emploi. Cette concurrence joue même contre les débutants diplômés compte tenu de l'accroissement du nombre de jeunes diplômés lié à la démographie et à la massification de l'enseignement supérieur. « Professionnaliser » les formations et faire vivre aux étudiants des expériences en situation de travail au moyen des stages n'y change rien.

Qu'en est-il du coût salarial supposé excessif ? Au nom du Medef, Pierre Gattaz a repris cet argument en affirmant qu'« il faudrait qu'on puisse entrer dans l'entreprise avec un salaire adapté un peu moins élevé que le Smic de façon transitoire et temporaire [108] » (15 avril 2014). Il y a 20 ans, cette même rhétorique avait donné lieu au projet avorté de contrat d'insertion professionnelle (CIP) visant à permettre de rémunérer les moins de 25 ans à 80 % du Smic. Cet argument est étayé par la productivité limitée d'un débutant, même diplômé, et par les doutes sur l'évolution de ses capacités, dans un contexte idéologique favorable à tout ce qui permet de minimiser le coût du travail. Il est vrai que l'inexpérience impose un temps d'adaptation pour acquérir une qualification qui combine les acquis de la formation et de l'expérience. Il est donc peu évitable que le recrutement d'un débutant implique une prise de risque liée à

des coûts initiaux élevés et à l'incertitude de son développement professionnel. En contrepartie, recruter des débutants permet de rajeunir la main-d'œuvre et de verser des salaires inférieurs à ceux de salariés plus expérimentés. L'arbitrage qui n'est pas forcément aisé ne concerne donc pas seulement le coût salarial.

Qu'en est-il enfin des compétences acquises par les débutants actuels (plus longtemps formés que leurs aînés) ? Leurs formations préparent-elles moins bien que celles d'avant à occuper un emploi ? Les acquis des études sont-ils éloignés des exigences de l'appareil de production ? Lors d'un colloque, le sénateur Emorine affirmait qu'

« on observe encore une véritable inadéquation entre la formation initiale des jeunes diplômés et les offres des entreprises sur le marché du travail. Si elle porte parfois sur les savoirs et les compétences, cette inadéquation concerne aussi les savoir-faire. Semblant résulter d'un fort cloisonnement entre l'université et le monde du travail, elle explique la longue attente entre l'acquisition du diplôme et l'insertion durable dans l'entreprise, ainsi que la diversité des étapes, souvent laborieuses, de l'entrée sur le marché du travail » (Emorine, 2006, p. 5).

Ce sont principalement les savoir-faire et les savoir-être qui sont désignés comme le point faible des diplômés, d'où les appels à la réforme de la formation afin de mieux les préparer à occuper un emploi et le choix de la professionnalisation pour améliorer leur employabilité en considérant, à la manière des économistes libéraux, que « les difficultés d'insertion sur le marché du travail d'une importante proportion de jeunes proviennent en grande partie du fonctionnement du système scolaire, trop élitiste et trop éloigné du marché du travail » (Cahuc et Carcillo, 2016, p. 10)

Si les arguments précédents peinent à expliquer pourquoi il est devenu si compliqué de passer de la formation à l'emploi, c'est qu'ils ignorent, sous-estiment ou masquent les effets des évolutions du système d'emploi au cours des 40 dernières années. Ce qui a changé, c'est l'essor puis la persistance du chômage et du sous-emploi massifs, ce sont les modalités de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre dans le cadre des stratégies de flexibilisation de l'emploi au nom desquelles « tout est bon pour favoriser une flexibilité des politiques d'embauche et de licenciement afin de répondre en permanence aux exigences supposées du marché financier » (Gaulejac, 2005, p. 29). Quand les recruteurs ont un choix élargi entre une multitude de candidats à l'emploi (*insiders* en demande de mobilité interne, salariés cherchant un nouveau poste, chômeurs en recherche) dotés de qualifications, de diplômes, d'expériences et de réputation divers, ils élèvent leurs exigences, ils évitent, limitent ou conditionnent les embauches qu'ils considèrent les plus risquées. C'est ainsi que nombre de jeunes, même diplômés à un niveau élevé, se voient écartés au profit de plus expérimentés ou invités à faire leurs preuves dans des emplois non durables. Derniers arrivants dans le système d'emploi, les jeunes paient le prix fort du chômage, mais aussi des nouveaux modes de gestion du salariat.

Beaucoup d'employeurs ont pris l'habitude d'externaliser le coût de l'acquisition d'expérience des jeunes vers l'État et les organismes de protection sociale accordant des subventions ou des exonérations de cotisations, ou vers les jeunes contraints d'accepter des rémunérations faibles et parfois du déclassement professionnel : « Parmi les différents types de parcours, nombre d'entre eux sont marqués par des situations de “déclassement salarial”, c'est-à-dire des situations où le jeune occupe un emploi “faiblement rémunéré au regard de son niveau de diplôme”, situations de déclassement plus ou moins durables » (Nauze-Fichet et Tomasini, 2005, p. 58). Tout cela a affaibli l'employabilité des jeunes diplômés désignés comme « dangereux » à recruter. Eux-mêmes ont largement intériorisé l'idée selon laquelle leur âge et leur inexpérience seraient un handicap « objectif » qu'il leur faut pallier à coup (et à coût) de stages ou de *bad jobs* répétés au risque d'un « effet cicatrice » marquant durablement leur carrière par les traces laissées par ces emplois initiaux déclassés sur leur CV.

Cela pose la question du contenu et des résultats des politiques publiques en matière d'emploi et d'(in)employabilité des jeunes.

Des politiques publiques entre efficacité limitée et effets pervers

Depuis le premier Pacte national pour l'emploi du gouvernement Barre en 1977, les pouvoirs publics ont multiplié les plans, mesures et dispositifs qui devaient résorber le chômage des jeunes et favoriser leur insertion professionnelle.

Du côté de l'emploi, les solutions imaginées ont essentiellement recouru à la distribution d'incitations financières pour que les recruteurs embauchent des jeunes et à la création de dispositifs spécifiques permettant aux employeurs de diversifier les contrats de travail utilisables en dérogeant au CDI et aux salaires conventionnels. Les subventions, aides et exonérations proposées aux recruteurs en échange de l'accueil de salariés débutants ont alimenté différents effets nocifs [109] :

- effet d'aubaine pour les employeurs qui ont des besoins de recrutement et réalisent les embauches qu'ils auraient effectuées de toute façon en empochant les ristournes proposées ;
- effet de substitution en faveur des catégories de salariés donnant droit aux baisses de coût salarial, ce qui modifie l'ordre dans la file d'attente des chômeurs ;
- effet de seuil défavorable à ceux qui (en prenant de l'âge) sortent des catégories ouvrant ces possibilités, notamment les moins jeunes des débutants ;
- effet de déclassement pour certains jeunes diplômés recrutés sur des postes sous-qualifiés, ce qui les dessert et simultanément nuit aux moins diplômés concurrencés sur les postes qui devraient logiquement leur revenir.

Sans avoir solutionné le chômage des jeunes, les politiques traitant de l'emploi des jeunes ont conduit à déroger de façon de plus en plus fréquente au CDI et à la sécurité juridique qui l'accompagne en pérennisant les exonérations de cotisations. S'ils bénéficient à certains jeunes, y compris diplômés, ces dispositifs n'ont globalement rien changé à la situation en ne modifiant ni la quantité de postes, ni le fonctionnement de l'emploi devenu très défavorable aux débutants. Ces politiques ont en outre alimenté les évolutions d'un système d'emploi au sein duquel ceux-ci souffrent de stigmatisation, de discrimination et de déclassement : « Ces politiques ont fait rentrer dans la tête des employeurs l'idée qu'ils courent un réel danger à recruter un jeune ; elles ont stigmatisé toute une classe d'âge qui serait *a priori* moins productive que les autres » (Askenazy, 2006). Cette dérive tient notamment à la multiplication des contrats dérogatoires traitant « à part » l'emploi des jeunes et intégrant le sous-emploi au système : « Le chômage est en quelque sorte "intégré" au système de l'emploi sous la forme du sous-emploi ; on y a donc substitué une généralisation de l'insécurité professionnelle que ne connaissait pas le "vieux" système de plein-emploi de la société industrielle » (Beck, 2008, p. 304).

Les politiques publiques ont aussi visé à faire évoluer le système de formation en tentant de rapprocher ses contenus des attentes des employeurs. Cette orientation a notamment conduit à multiplier les formations « professionnalisantes » : la licence professionnelle (créée en 1999) est venue compléter la panoplie comprenant le bac professionnel (créé en 1985), le DESS (créé en 1974 et remplacé par le master professionnel en 2002), le DUT (créé en 1966) et le BTS (créé en 1965), auxquels s'ajoutent les diplômes de multiples écoles spécialisées (ingénierie, commerce, management, etc.). Le législateur a de surcroît ajouté l'orientation et l'insertion aux missions de l'enseignement supérieur avec la loi LRU votée en 2007. Outre la création de bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et la mise en place de suivis et d'enquêtes d'insertion, cette politique a incité à « professionnaliser » les diplômés, ce qui a notamment accéléré la multiplication des stages.

Améliorer les formations, mieux préparer les diplômés à s'insérer dans la vie active et suivre leurs parcours pour les guider est certainement utile, pour autant « le sur-chômage des jeunes n'est pas d'abord lié aux caractéristiques de certains jeunes, il est avant tout un problème de chômage et de mode de fonctionnement du marché du travail » (Lichtenberger, 1996, p. 37). S'il est légitime de demander aux établissements formateurs de s'intéresser au devenir professionnel et social de ceux qu'ils forment, il faut aussi rappeler qu'« il y a inévitablement un écart entre les raisons d'être de l'école et celles de l'entreprise. Toute la question est alors de tisser des relations entre les deux, mais pas d'imaginer que l'une puisse s'adapter à l'autre » (Rose, 2006, p. 131).

L'a professionnalisation des études supérieures soulève ainsi différents débats. Valoriser l'expérimentation pratique et le contact direct avec la vie professionnelle en cours de formation ne suffira pas à rendre les jeunes diplômés mécaniquement plus aptes à accéder à l'emploi si les recrutements sont numériquement insuffisants. Adapter les formations et les diplômes aux emplois présents pour faciliter l'insertion des diplômés risque par ailleurs de réduire leur capacité de mobilité future dans un univers économique que l'on perçoit pourtant de plus en plus mouvant. Modifier le contenu des formations pour développer des compétences rapidement « opérationnelles » risque en outre de limiter l'outillage théorique des diplômés et leurs compétences réflexives et analytiques pourtant cruciales dans un contexte marqué par l'accélération technique et sociale :

« Les professions et les emplois semblent de moins en moins durer le temps d'une carrière professionnelle : l'écrasante majorité des enquêtes le montre, de multiples changements de métier ou d'emploi *au cours* d'une vie (souvent accompagnés de périodes de chômage plus ou moins longues), qui étaient autrefois l'exception, tendent à devenir la règle » (Rosa, 2010, p. 142).

Donner plus de place aux « professionnels » dans les cursus d'enseignement supérieur et externaliser de larges pans de formation vers des tuteurs de stage risque de perpétuer les coupures théorie/pratique au lieu d'inciter les enseignants-chercheurs (eux aussi « professionnels ») à rénover leurs enseignements pour mieux articuler ces dimensions.

Le cas des stages illustre à la fois la richesse potentielle d'une professionnalisation bien conçue et les risques d'une approche instrumentale. Inscrit dans un cursus de formation, un stage peut efficacement contribuer à la professionnalisation, en aidant un-e étudiant-e à enrichir son projet professionnel, à mieux identifier ce qu'il a envie de faire et de ne pas faire, en lui donnant l'opportunité de se faire connaître de professionnels à qui il peut montrer ses qualités et en lui permettant de se forger un premier réseau de contacts qu'il pourra solliciter lors de sa recherche d'emploi. Les stages peuvent même parfois faire office de périodes de pré-recrutement, mais il est illusoire de les considérer globalement comme des tremplins directs vers l'emploi, cet effet est numériquement rare et dépend plus fortement de la conjoncture économique que de la qualité du stage et du stagiaire (Barbusse et Glaymann, 2012). Penser le stage comme un marche-pied vers l'emploi, c'est aussi négliger ses autres richesses virtuelles en matière de formation et de socialisation et c'est oublier que le potentiel des stages n'est pas automatiquement concrétisé car tout stage n'est pas « un bon stage » (Briant et Glaymann, 2013). C'est par ailleurs multiplier les risques de dérives conduisant à compliquer l'insertion des jeunes en substituant des stages à des postes de débutants, un des principaux effets pervers de l'inflation actuelle des stages (Glaymann, 2015).

Une professionnalisation « mécanique » et adéquationniste (Tanguy, 1986) risque d'enfermer les jeunes en formation dans des orientations professionnelles restrictives en oubliant que le rapport entre le diplôme préparé puis obtenu et l'emploi ensuite occupé est beaucoup moins étroit que le sens commun ne le suppose, comme le montrent tant la grande diversité des emplois occupés par les sortants d'une même formation que la forte disparité de profils des salariés recrutés sur les mêmes catégories d'emploi. Les politiques visant à améliorer « l'employabilité » des jeunes diplômés n'ont jamais atteint leurs objectifs

affichés tout en générant de nombreux effets négatifs pour les débutants dans l'emploi dont l'aggravation de la situation s'inscrit dans la marchandisation du système d'emploi (Glaymann, 2012) et ses conséquences délétères pour le salariat.

Conclusion

Agir pour accroître l'employabilité des individus n'est pas seulement sans efficacité face aux réalités du chômage et du fonctionnement de l'emploi. Cela tend à faire endosser par ces individus la responsabilité des difficultés et de la réussite (ou de l'échec) de leur parcours d'insertion et de leur carrière. C'est l'une des limites sinon de la notion d'employabilité du moins de son usage le plus courant :

« Définir l'employabilité à partir des individus et de leurs caractéristiques personnelles a des conséquences importantes. Cela entérine le fait que ce sont les individus qui doivent s'adapter au marché et non l'inverse. [...] En centrant l'explication sur les problèmes, manques et faiblesses des individus en cause, l'utilisation de ce concept permet de nier les problèmes d'exclusion du travail et de chômage prolongé » (Provost, 1989, p. 80-81).

Cette logique ne peut être comprise si on ne la relie pas à la profonde transformation du système d'emploi dont l'une des facettes essentielle est l'accroissement incessant des exigences des employeurs en matière de qualifications, de pluri-compétences et d'expériences des jeunes, accroissement rendu possible par le profond déséquilibre entre offre et demande d'emplois. L'adaptation des comportements aux attentes managériales n'est pas la moindre de ces expériences exigées : obtenir un emploi en CDI après des mois, voire des semestres de périodes d'essai impose d'abord de se conformer à une norme que le prétendant à l'emploi aura dû (re)construire à partir de l'observation de son environnement de travail. Si cette compétence n'est que rarement enseignée formellement, elle s'apprend par essais et erreurs durant les multiples stages et micro-formations offerts par les institutions de placement des jeunes : cette externalisation *via* les services de l'État ou des prestataires qu'il rémunère diminue d'autant les coûts de socialisation dans le travail que les entreprises avaient hier à prendre en charge. Parler alors de « jeunes inemployables » du fait de leurs caractéristiques et de leur formation ne consiste-t-il pas en fait à légitimer les pratiques patronales organisant la précarité d'une classe d'âge ? Car au fond, il s'agit « d'inemployables par défaut » au sens où ces catégories de jeunes qui disposent de qualifications tangibles ne trouvent pas les emplois qui font défaut ou n'acceptent pas les conditions draconiennes d'emploi et les bas salaires afférents. Ainsi, les politiques de l'emploi, pensées pour favoriser l'emploi des jeunes ou présentées ainsi, ont participé de la transformation du système d'emploi et, ce faisant, ont paradoxalement contribué à rendre plus difficile l'emploi des jeunes : les aides publiques à l'emploi ont aiguisé les appétits de nombre d'employeurs – y compris publics – qui se sentent de plus en plus libres de recruter les demandeurs d'emploi les « moins disants ».

On peut alors se demander si on a vraiment « tout essayé » contre le chômage comme l'a affirmé le président Mitterrand à la fin de son second mandat en 1993. C'est au fond ce que pensent ceux pour qui le chômage des jeunes ne peut réellement s'expliquer que par le coût salarial et le déficit d'adéquation entre formation et emploi. Ils sont alors conduits à concevoir et produire des solutions relevant toujours des mêmes recettes même s'ils en renouvellent en partie les formes, les modalités et les appellations alors même que cela ne résout rien. L'échec des politiques publiques face au chômage des jeunes diplômés, et plus généralement face au chômage, tient d'abord aux erreurs des analyses qui inspirent ces solutions et qui fondent l'un des paradoxes français :

« L'insertion professionnelle "à la française" se trouve donc placée devant le paradoxe suivant : non seulement les jeunes générations sont beaucoup plus formées que leurs aînés mais en outre cette amélioration ne cesse de s'accélérer à un rythme pour l'instant inégalé dans les grands pays de

l'OCDE ; l'emploi n'a jamais été aussi fermé aux jeunes » (Verdier, 1997, p. 51).

Ainsi, voit-on agir les effets de cette construction sociale d'une « inemployabilité » bien mal nommée, qui conduit ou permet d'organiser une socialisation *dans et par* la précarité au début de la vie active.

Références bibliographiques

ALIAGA C. *et al.*, 2010, « Enquête Génération 2004. Méthodologie et bilan », *Net.doc*, Céreq, n° 63.

ASKENAZY P., 2006, « Cessons de croire que les jeunes sont un danger pour l'entreprise », *Le Monde*, 19 avril.

BARBUSSE B. et GLAYMANN D., 2012, « Les stages offrent-ils une réponse pertinente aux défis de la professionnalisation des études supérieures ? », in E. QUENSON et S. COURSAGET (dir.), *La professionnalisation de l'enseignement supérieur. De la volonté politique aux formes concrètes*, Toulouse, Octarès, p. 75-88.

BECK U., 2008, *La société du risque*, Paris, Flammarion.

BIT, 2010, *Étude d'ensemble sur les instruments relatifs à l'emploi à la lumière de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, Genève, Conférence internationale du travail, 99^e session.

BOURDIEU P., 1984, *Questions de sociologie*, Paris, Les éditions de Minuit.

BRIANT DE V. et GLAYMANN D. (dir.), 2013, *Le stage. Formation ou exploitation ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

CAHUC P. et CARCILLO S., 2016, « Des compétences pour l'emploi : comment réduire durablement le chômage et l'inactivité des jeunes ? », *Opinions et débats*, n° 13.

Conseil d'orientation pour l'emploi, 2011, « Diagnostic sur l'emploi des jeunes », [<http://www.coe.gouv.fr>].

DAVOINE L. et ERHEL C., 2007, « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique », *Économie et statistique*, n° 410, p. 47-69.

DUBAR C., 2001, « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *Éducation et sociétés*, n° 7/2001/1, p. 23-36.

EMORINE J.-P., 2006, *Rapport d'information sur les entreprises et les jeunes diplômés*, en ligne, [<http://www.senat.fr/>].

FOURCADE B., 1992, « L'évolution des situations particulières d'emploi de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, n° 52, p. 4-18.

GAULEJAC DE V., 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.

GAZIER B., 2003, *Tous sublimes. Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.

GLAYMANN D., 2007, *L'intérim*, Paris, La Découverte.

GLAYMANN D., 2012, *Essor des stages, professionnalisation de l'enseignement supérieur et mutations du système d'emploi*, mémoire de HDR, université Paris Est Créteil.

GLAYMANN D., 2015, « Quels effets de l'inflation des stages dans l'enseignement supérieur ? », *Formation emploi*, n° 129, p. 7-24.

INSEE, 2014, « L'insertion des jeunes », *Formations et emploi*, édition 2013.

IRIBARNE D' P., 1993, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil.

LEDROUT R., 1966, *Sociologie du chômage*, Paris, Presses universitaires de France.

LICHTENBERGER Y., 1996, « L'emploi des jeunes », *Esprit*, novembre, p. 33-42.

MONCEL N., 2010, « Quels emplois pour les débutants diplômés du supérieur ? Une analyse de la qualité des emplois au cours des trois premières années de vie active de la Génération 2004 », *Net.doc*, n° 67.

NAUZE-FICHET E. et TOMASINI M., 2005, « Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial », *Économie et statistique*, n° 388-389, p. 57-83.

PROVOST M., 1989, « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 2, n° 2, p. 71-82.

ROSA H., 2010, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.

ROSE J., 2006, « Interview par Marie Raynal », *Diversité Ville-École-Intégration*, n° 146, p. 131-135.

TANGUY L. (dir.), 1986, *L'introuvable relation formation-emploi : un état des recherches en France*, Paris, La Documentation française.

VERDIER É., 1996, « L'insertion des jeunes "à la française" : vers un ajustement structurel ? », *Travail et emploi*, n° 69, p. 37-54.

VERNIÈRES M. (dir.), 1997, *L'insertion professionnelle, analyses et débats*, Paris, Economica.

-
101. Les 16-25 ans dans les nomenclatures statistiques.
102. Environ 30 % des salariées travaillent en France à temps partiel, subi pour une part difficile à évaluer.
103. « Il convient d'établir une distinction entre deux formes principales de sous-emploi : le sous-emploi visible, qui témoigne d'un déficit d'emplois ; le sous-emploi invisible qui se caractérise, entre autres, par un bas niveau de revenu, une sous-utilisation des compétences et une faible productivité » (BIT, 2010, p. 9-10). L'INSEE chiffrait à 6,7 % la part des salariés en sous-emploi visible dans son enquête Emploi 2015. Il n'évalue pas, et pour cause, le sous-emploi invisible.
104. En 2015 selon l'INSEE, le chômage de plus d'1 an concernait 27 % des chômeurs de moins de 25 ans contre 40 % de l'ensemble des chômeurs (43 % pour les 25-49 ans et 60 % pour les 50 ans et plus). Pour le chômage de plus de 2 ans, les chiffres étaient les suivants : 10 % des chômeurs de moins de 25 ans, 21,5 % de ceux de 25 à 49 ans et 37 % de ceux de 50 ans ou plus (selon les données de l'enquête Emploi 2015 de l'INSEE).
105. La Génération 2004 au sens du Céreq (ALIAGA *et al.*, 2010) regroupe des personnes ayant terminé leur formation initiale à la fin de l'année scolaire ou universitaire 2003-2004, quel que soit leur niveau de diplôme le plus élevé.
106. Voir DAVOINE et ERHEL, 2007.
107. Il existe des différences entre les spécialités avec un avantage notable aux formations industrielles pour la rapidité de l'insertion, la qualité de l'emploi trouvé et l'accès au statut cadre. Des écarts apparaissent également entre les modalités de formation, avec un avantage significatif aux formations en alternance. On observe en outre un « effet établissement » favorable aux diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs par rapport à ceux des universités, ce qui relève probablement d'effets de sélection à l'entrée et des réseaux à la sortie (associations d'anciens élèves, liens écoles/entreprises).
108. À sa création, le SMIC (et avant lui le Smig qu'il a remplacé en 1970) nettement inférieur au salaire moyen visait à assurer aux salariés les moins qualifiés un revenu assurant le minimum vital. Le Smic qui n'a pas été conçu pour être la rémunération durable d'un nombre élevé de salariés (ce qu'il est devenu avec la modération salariale en vigueur depuis la deuxième moitié des années 1980) a vocation à être versé aux débutants les moins qualifiés durant le début de leur vie active, pas aux jeunes diplômés.
109. Parmi lesquels il convient d'inclure la détérioration des comptes de la protection sociale que l'on oublie parfois de relier à ces dispositifs.

La qualification *versus* l'employabilité :

un enjeu syndical

Benoît SCALVINONI

C'est depuis la fin des années 1990 que l'on décèle, dans l'analyse minutieuse de la presse de la CFDT et de la CGT [110], l'émergence de revendications visant une intervention nouvelle dans le domaine de l'emploi. Il convient selon ces organisations de lutter contre les deux principaux dysfonctionnements du marché du travail que sont la précarisation et la dualisation tendancielle de l'emploi. Partant du constat que la carrière continue effectuée à temps plein dans la même entreprise n'est plus la norme unique du travail salarié, elles entreprennent de construire des dispositifs aptes à encadrer l'ensemble des salariés, y compris ceux transitant de l'emploi au chômage ou alternant des emplois précaires. Ces réflexions donneront naissance à deux revendications syndicales distinctes, promues notamment à l'occasion des congrès confédéraux ou de négociations interprofessionnelles. Ainsi, la CFDT et la CGT mettent respectivement en avant une « sécurisation des parcours professionnels » (SPP), et un « nouveau statut du travail salarié » (NSTS) et une « sécurité sociale professionnelle » (SSP). Assurément inspirée par le rapport « Le travail dans 20 ans » (Boissonnat, 1995) et le concept de « contrat d'activité », la SPP repose sur un meilleur accompagnement de tous les individus (y compris ceux occupant des emplois courts de travail ou exerçant une activité à cheval entre l'emploi salarié, la formation ou l'inactivité) dans leurs mobilités professionnelles avec un soutien renforcé au moment du chômage. La CFDT milite dans cette perspective pour la portabilité des droits acquis dans l'entreprise (épargne temps, épargne salariale, etc.) et la continuité des protections sociales complémentaires. Dans ce même esprit, la CFDT souhaite perfectionner la validation des acquis de l'expérience et développer le droit individuel à la formation [111] car les mobilités ne seraient possibles que si les salariés répondent aux exigences des emplois offerts. Amélioration de l'indemnisation du chômage et de la gamme des outils d'aide au retour à l'emploi – pensée dans une logique de discrimination positive à destination des individus les plus éloignés de l'emploi – viennent compléter le programme assez multiforme de la SPP. Le NSTS et la SSP prennent davantage appui sur le rapport Supiot (Supiot, 1999) et son encouragement à instaurer « un état professionnel de la personne » basé sur « des droits de tirage sociaux ». En effet, le NSTS vise à attacher à la personne du salarié une série de droits (relatifs au salaire, à la protection sociale, à la retraite, à la formation, etc.) qui ne seraient donc plus attachés à l'emploi pour les déconnecter totalement de l'exercice concret du travail. Des droits garantis à un niveau interprofessionnel qui sont transférables et cumulables en cas de changement d'employeur ou d'inactivité. Au titre de ces garanties nouvelles, la SSP mobilisable en cas de licenciement consisterait à maintenir le contrat de travail, 90 % de la précédente rémunération et les droits acquis dans l'entreprise par l'individu. J'ai montré dans ma thèse (Scalvinoni, 2013) que, modélisées par le recours aux idéaux-types, ces revendications syndicales confédérales soutiennent deux principes distincts. La SPP doit toujours permettre à l'individu d'accéder ou de ré-accesser à l'emploi en adaptant sa qualification personnelle aux critères du marché du travail, donc d'agir positivement sur son employabilité. En ce sens, la CFDT défend un principe général fort de maintien de l'employabilité des individus. Le NSTS et la SSP permettent le maintien de la qualification individuelle et des ressources de la personne quels que soient les aléas de son parcours professionnel pour, par un effet de cliquet, faire progresser cette qualification tout au long de la carrière. En ce sens, la CGT soutient un principe global de maintien de la qualification salariale de l'individu dans lequel, théoriquement au moins, les devoirs d'employabilité sont marginaux voire inexistantes. Partant de cet arrière-plan, le questionnement traité dans cette contribution sera double et déplacera la focale d'analyse sur les interactions entre les niveaux

confédéral et local des organisations syndicales. Premièrement, si les revendications sont clairement formulées et se retrouvent en lutte au niveau confédéral, sont-elles toujours objectivables et aussi contraires à une échelle locale, dans l'entreprise ? Les frontières qui les divisent ne deviennent-elles pas plus poreuses ? Les différences doctrinales, moins tranchées ? Deuxièmement, les militants syndicaux ont-ils les moyens, dans l'entreprise, par la négociation collective, de mettre en œuvre de telles revendications ? À quels écueils sont-ils confrontés ? Pour répondre à ces questions, mon analyse se basera sur quatre enquêtes monographiques réalisées dans la période récente dans des entreprises en Lorraine, et que l'on abordera successivement.

Premier cas : un accord de GPEC dans une entreprise de l'industrie textile

Cette première entreprise de textile située dans les Vosges, employant près de 200 salariés, est confrontée à des difficultés économiques importantes par la suppression, en janvier 2005, du système des quotas qui contenait jusqu'alors l'exportation des vêtements et textiles vers l'Union européenne. La concurrence étrangère, déjà forte, est alors exacerbée. Pour parer à ce changement, les partenaires sociaux entament en 2006 la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) visant la suppression de dix postes de travail, des postes préalablement identifiés par un audit de l'entreprise comme « sensibles ». Il est à noter que le responsable de la section syndicale CFDT de l'entreprise a été le secrétaire de l'union départementale (UD) des Vosges de la CFDT et interagit avec ses deux successeurs à ce poste, lesquels expérimentent déjà, au niveau du département, une plateforme de transition professionnelle, un dispositif destiné à la reconversion professionnelle préventive des salariés du textile ou à leur réinsertion dans l'emploi quand ceux-ci se retrouvent durablement au chômage. En ce sens, le *leader* de la CFDT de l'entreprise noue ce que Labbé et Landier (1998) nomment un « lien idéologique » avec l'organisation syndicale d'appartenance, un lien politique et éthique. Par ailleurs, les syndicalistes jugent volontiers que leur employeur est « ouvert à la négociation » et même « paternaliste ». Si l'on se réfère à la typologie des formes de la négociation collective proposée par Dugué (Dugué, 2005), on se retrouve dans le cas présent face à une négociation du type « permanente » menée par des « acteurs partenaires », c'est-à-dire que les syndicalistes coopèrent avec un interlocuteur favorable au dialogue social et recherchant le consensus.

Le texte du préambule de l'accord de GPEC annonce un objectif clair et fort d'employabilité. Le document signale que l'accord « répond au souci commun d'assurer autant que possible le maintien dans l'emploi des salariés de [l'entreprise] et de pouvoir accompagner chaque salarié de la société dans son éventuel besoin de repositionnement professionnel en interne, et le cas échéant en externe ». Si dix postes de travail doivent être supprimés, les partenaires sociaux souhaitent les réaliser sans procéder au moindre licenciement. Le responsable de la CFDT déclarait à ce sujet :

« On a un sureffectif d'environ 10 à 12 personnes. On sait aussi que l'on peut avoir des “phénomènes de cascade”. Par exemple, un salarié travaille dans le service des expéditions, mais il veut partir parce qu'il veut être routier demain. Lui, on va l'aider à passer son permis poids lourd, en sachant qu'on va pouvoir le remplacer par un autre qui est sur un poste sensible. »

Concrètement, une dizaine de possibilités de financements et d'actions sera mise en place dans le cadre de la GPEC. Parmi les plus remarquables, citons par exemple le financement par l'entreprise d'un complément de salaire de salariés changeant d'emploi avec une baisse de rémunération, l'autorisation de travail à temps partiel de salariés recherchant à créer leur propre entreprise afin que ceux-ci jouissent d'une sécurité de ressources le temps que cette transition puisse se faire, le financement par l'entreprise d'une période d'essai d'un salarié effectuée dans une autre entreprise en vue de faciliter des

reconversions externes, ou encore le développement de groupements d'employeurs pour élargir le travail, les compétences et la rémunération d'un salarié de l'entreprise à l'activité réduite. Au final, toutes les mesures sociales prévues par l'accord de GPEC partagent deux points communs. D'une part, elles visent à provoquer la mobilité dans l'emploi et à développer l'employabilité de leurs bénéficiaires. D'autre part, les ressources financières sont octroyées uniquement au titre de ce premier objectif. C'est l'emploi et l'employabilité des individus qui sont les principes premiers et le moteur de la négociation collective qui, en ce sens, rejoint parfaitement l'enjeu posé par la revendication confédérale de SSP. D'ailleurs, le responsable CFDT de l'entreprise présentait volontiers la GPEC menée dans l'entreprise comme « un accord de sécurisation des parcours ». Recontacté à l'été 2009, il indiquait que l'effectif de l'entreprise était passé de 195 à 177 salariés, tout en insistant sur le fait que cette diminution s'était opérée « sans licenciement économique mais avec une répartition différente dans les catégories de personnel ».

Deuxième cas : une négociation dans une usine de papeterie

Cette autre entreprise, une usine de papeterie également établie dans les Vosges, fait partie d'un groupe multinational qui en 2008, représentait la septième entreprise européenne d'industrie papetière, mais la première mondiale sur le segment du papier haut de gamme. En 2006, la direction de l'entreprise démarre la négociation d'un accord de GPEC pour se conformer aux obligations légales en la matière. Les syndicats, principalement la CGT, se saisissent de cette opportunité pour aboutir à l'expérimentation d'un dispositif proche de la revendication confédérale de SSP. Signalons que les militants CGT de l'entreprise affichent aux aussi des « liens idéologiques » avec leur organisation, les échanges avec l'UD sont fréquents, et ils en suivent, comme on va le voir, fidèlement les directives. De même, on peut encore parler d'une « négociation permanente d'acteurs partenaires », l'employeur ayant accepté un certain nombre de propositions syndicales avant de se désengager des négociations, lesquelles évolueront alors vers le type de la « négociation conflictuelle ». Initialement, l'accord de GPEC devait traiter quatre thèmes : la gestion anticipée des départs, la mobilité professionnelle et géographique, la formation professionnelle et la politique de l'emploi. Les échanges sur le premier thème débouchent rapidement sur la validation d'un dispositif de fin de carrière ou DFC. Le responsable de la CGT le décrit en ces termes : « On a signé un accord qui permet aux gens qui font des factions de gagner un mois de retraite anticipée pour un an de faction, jusqu'à concurrence de 3 ans et un minimum de 57 ans. [...] C'est 85 % du salaire antérieur brut. C'est-à-dire que le gars ne perd quasiment rien [...] les points retraites, tout est payé, mutuelles, etc., tout est pris en charge. » Si le DFC s'apparente de prime abord à une forme de préretraite, le salaire, les droits acquis et le lien même entre le salarié et l'entreprise perdurent malgré le départ en retraite. C'est donc bien d'un maintien de la qualification salariale dont il est ici question. D'ailleurs, et tout comme dans la logique de SSP explicitée au niveau confédéral, l'individu quittant l'entreprise dans le cadre du DFC n'en reste pas moins un salarié à part entière : « En fait, le contrat de travail n'est pas rompu. Le salarié conserve son salaire en restant à la maison. [...] Son contrat est juste suspendu mais il n'est pas rompu. » Maintien du contrat de travail, du salaire et des droits salariaux, des signes tangibles d'une exécution à petite échelle du couple NSTS/SSP. De plus, pendant la GPEC, les militants CGT se désintéressent assez ostensiblement des enjeux relatifs aux devoirs d'employabilité des salariés. Dans une logique de promotion de la liberté de la carrière individuelle, il est question, dans leur discours, de valoriser, reconnaître et faire progresser la qualification individuelle des salariés, non de la pointer du doigt, de repérer les manques de qualification pour l'adapter aux critères du marché du travail. Ce point de vue ressort encore plus fortement des négociations du thème de l'accord consacré à la mobilité. Les syndicats l'aborderont avec beaucoup de réserve et même de défiance. Le responsable de la CGT faisait cette déclaration : « La mobilité ne nous intéressait pas spécialement. [...] On avait peur, vue la situation entre les unités, qu'on balance les gens, même s'ils n'étaient pas d'accord, aussi bien [ici] ou à Perpignan,

vers la Sarthe, sans que les gens en aient vraiment envie. On était contre la mobilité imposée. » Au final, les divergences d'opinion deviennent si fortes entre les syndicats et l'employeur que la négociation de l'accord de GPEC s'arrête. Aucun autre dispositif que le DFC ne sera validé, mais celui-ci n'en demeure pas moins une expérimentation locale réussie de SSP.

Troisième cas : un plan de sauvegarde de l'emploi dans une entreprise fabriquant des remorques routières

Cette entreprise meurthe-et-mosellane est spécialisée dans la fabrication de remorques routières. En 2009, alors que sont présents 220 salariés, il est décidé de procéder à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) touchant 78 salariés. Le comité d'entreprise (CE) ne comporte alors plus que six syndicalistes majoritairement membres de la CGT. Ces derniers entretiennent à nouveau « un lien idéologique » avec le syndicat : ils ont adhéré à la CGT car ils en partageaient « les valeurs ». Cependant, la section syndicale de l'entreprise, sur le déclin, est isolée des structures locales de la CGT elles-mêmes en déliquescence et ne faisant plus preuve d'une activité très significative. Les liens syndicaux se sont donc étiolés. Et si l'employeur est, pour paraphraser le responsable de la CGT, « ouvert à la négociation [...] un patron avec lequel on peut discuter », on se retrouve ici face au type de la « négociation empêchée » non pas en raison d'un « acteur introuvable » comme modélisée dans la typologie de Dugué déjà citée, mais du poids déterminant des contraintes économiques. En effet, peu après l'annonce de la restructuration, les syndicalistes engagent un expert-comptable pour vérifier les données économiques présentées par la direction et légitimant le PSE.

C'est, comme le fait remarquer Lapotre, « un réflexe des organisations syndicales » et un signe de « refus des réductions d'effectifs » (Lapotre, 2008). Or les conclusions de l'expertise sont unanimes, le nombre de suppressions d'emplois prévues par le PSE n'est pas suffisant pour garantir la pérennité de l'entreprise. Mais, et notamment par le recours à des mesures de chômage partiel, les partenaires sociaux resteront sur cet objectif de départ. S'agissant de la négociation collective, elle s'avérera fort peu productive. Encore une fois, devant l'optique d'une fermeture du site, les mesures sociales prévues par l'accord de PSE se contentent du « minimum syndical ». Un membre du CE faisait par exemple ce commentaire : « Il n'y a pas eu grand-chose. Ça a été un plan social assez calme. Peu de monde. Et pas vraiment d'échappatoire. »

Dans ces conditions, les militants de la CGT n'ont proposé aucun dispositif allant dans le sens du maintien de la qualification salariale des individus. Au contraire, les quelques appareillages prévus par l'accord de PSE convergent davantage vers le maintien de l'employabilité des salariés. Ainsi, les syndicalistes de l'entreprise ont contraint l'employeur à accepter de modifier l'ordre des critères de licenciement en vue de conserver au sein de l'entreprise les salariés les plus inemployables et ayant le moins de chance de retrouver rapidement un emploi. Le responsable de la CGT commentait à ce sujet : « On avait déjà amélioré les points techniques, mais il a fallu améliorer les points sociaux, ce qui change un peu la donne par rapport aux licenciements. Ceux qui vont avoir le plus de mal à retrouver du boulot [...] devraient être licenciés en dernier. » De même, la prise en charge jusqu'à 8 mois des salariés licenciés par une cellule de reclassement est portée à une durée maximale de 12 mois. Le budget alloué aux formations est également légèrement amélioré : 300 euros supplémentaires sont crédités à la formation de chaque salarié. Les partenaires sociaux s'accordent aussi pour que le calcul du treizième mois ne soit pas impacté par les périodes de chômage partiel qui ont eu cours dans l'entreprise en marge de la finalisation du PSE. En définitive, les mesures sociales de l'accord collectif tentent, soit de limiter les pertes de revenu, soit de favoriser le retour à l'emploi des individus ou de conserver dans l'entreprise les salariés les plus inemployables. Les militants de la CGT ne se sont pas servis du PSE pour essayer de

concrétiser la revendication confédérale. D'ailleurs, ses principales lignes directrices leur échappaient totalement. Ils avouaient même pendant les entretiens ne pas du tout la connaître. Leurs aspirations auraient en outre été, en des circonstances plus favorables, de réclamer des indemnités de licenciement plus importantes. Le responsable de la CGT faisait cette comparaison :

« C'est différent du plan social de 2004, parce qu'on savait qu'on avait de l'argent. [...] On faisait partie d'un groupe qui faisait des fortunes. On fabriquait des remorques en pagaille. Là, ils avaient de l'argent, et en 2004, on s'est permis de faire des grèves. On est monté plusieurs fois à Paris, au siège social, il y a presque eu la mise à feu des locaux, et on est revenu avec une indemnité supra-légale de 6 000 euros par salarié ! »

En se référant à nouveau au travail de Lapotre, on peut affirmer que les syndicalistes de cette entreprise tiennent ce qu'il désigne des « stratégies habituelles » consistant à « refuser les diminutions d'effectif et [à] réclamer des indemnités les plus élevées possible » (Lapotre, 2008, p. 102). L'entreprise cessera définitivement son activité en juin 2013.

Quatrième cas : trois plans de départs volontaires dans une entreprise de fabrication de turbocompresseurs

La dernière entreprise étudiée a pour activité la fabrication de turbocompresseurs. Située dans les Vosges, elle réunit sur le même site une usine de production et un centre de recherches et développement (R&D) pour un effectif de près de 900 salariés. Cependant, l'entreprise ne représente qu'un maillon infime d'un groupe multinational qui emploie plus de 120 000 salariés à travers le monde. De 2006 à 2010, trois plans de départs basés sur le volontariat décidés par la direction du groupe vont affecter l'entreprise vosgienne, les deux premiers concerneront l'usine, le dernier la R&D. Au final, 200 salariés quitteront l'entreprise dans le cadre de ces restructurations successives. Les cinq confédérations syndicales représentatives des salariés disposent d'une section syndicale au sein de l'entreprise.

On retrouve deux types distincts de militants syndicaux. D'une part des syndicalistes nouant un « lien idéologique » avec l'organisation, des militants socialisés et interagissant avec les structures syndicales locales, adhérant aux valeurs de la confédération. C'est notamment le cas du responsable de la CFDT de l'entreprise, également responsable d'un syndicat régional CFDT de la métallurgie. D'autre part, des syndicalistes développant davantage un « lien fonctionnel », adhérant à un syndicat pour des motifs pratico-pratiques pour représenter et défendre les salariés de leur entreprise, mais sans réellement tenir compte des recommandations diffusées aux différents échelons de l'organisation syndicale. Les membres de la CGT appartiennent plutôt à ce second type. Les rapports syndicats/employeurs sont plus complexes que dans les précédentes monographies. On peut parler d'une « négociation permanente d'acteurs partenaires » entre les syndicats et la direction locale de l'entreprise, chacun des deux protagonistes cherchant le consensus, privilégiant le dialogue social. Mais il faut aussi parler, à un niveau supérieur, d'une forme de « négociation empêchée » en raison d'un « acteur introuvable » puisque les membres du CE n'ont aucun échange avec la direction du groupe, laquelle est pourtant le décideur des restructurations de l'entreprise vosgienne. D'ailleurs, tous les syndicalistes interrogés partageront l'idée que ces plans de volontariat masquent mal des délocalisations.

À l'appui des données économiques relatives aux résultats des groupes France et Monde, tous expliquaient pendant les entretiens que la direction du groupe cherchait à transférer l'activité du site vosgien vers d'autres de ses sites à l'étranger où le coût de la main-d'œuvre est moindre. Une illustration parmi d'autres : « Dans un groupe comme le nôtre, dans un groupe normal, pour l'automobile, on fait 3, 4, 5 % de marge. C'est beau pour l'industrie ! [...] On doit être près des 20 % de marge ! [...] Pour garder

cette marge, soit on fabrique dans les pays “*low cost*”, on délocalise, soit on fait des suppressions de postes. C’est juste ça aujourd’hui ! Ce n’est pas autre chose. » Les organisations syndicales décideront collégialement de jouer la carte de la négociation collective, d’aider à la réalisation de ces plans de volontariat. En fait, la plupart craignaient qu’une mobilisation collective contre la décision patronale risque d’empirer la situation. La déclaration suivante du responsable de la CFE-CGC est la plus exemplaire de ce sentiment général : « On a affaire à des gens qui n’aiment pas qu’on leur résiste. [...] Transférer une production ça ne se fait pas du jour au lendemain, mais cela peut aller relativement vite quand même. [On craignait] qu’il y ait une mesure de rétorsion et qu’ils s’organisent pour faire partir la production. » De plus, dès la première restructuration, la liste non-exhaustive des mesures sociales est la suivante : les salariés bénéficient d’une indemnité de rupture basée sur une indemnité fixe d’un montant de 15 000 euros à laquelle s’ajoute une indemnité de 1 300 euros par année de présence dans l’entreprise. Le montant plancher de l’indemnité de rupture est fixé à 20 000 euros. Six mois d’ancienneté sont requis pour qu’un salarié puisse se porter volontaire au départ, quel que soit son contrat de travail. Une aide financière spécifique d’un montant de 15 000 euros est versée au salarié dans le cadre du « parcours B » – le parcours dédié à la création/reprise d’entreprise. L’aide au déménagement dans une zone de plus de 70 kilomètres est d’un montant maximal de 3 000 euros, etc. Concrètement, cette négociation collective est typique des mécanismes de mise en œuvre d’un plan de volontariat employés par les directions d’entreprises et que Campinos-Dubernet qualifie de « restructurations discrètes » (Campinos-Dubernet, 2003, p. 41). Selon elle, ces restructurations discrètes « témoignent d’un contexte commun : l’importance accordée par les directions d’entreprise à leur image. Elles ont directement intérêt à éviter les problèmes, et à utiliser pour cela tous les moyens nécessaires ». Plus loin : « Les représentants des salariés avaient tous eu l’expérience, depuis au moins une dizaine d’années, de nombreuses restructurations. Aussi, la remise en cause de la décision elle-même leur est apparue comme inutile, voire hors de leur portée. La stratégie majoritaire a consisté à se limiter à la gestion des conséquences des décisions prises. » En résumé, les plans de volontariat apparaissent, pour les organisations syndicales, des alternatives préférables à un PSE. Dans ce contexte, les militants CGT et CFDT de l’entreprise ont-ils négocié des mesures allant dans le sens de l’une ou l’autre des revendications confédérales ? La réponse à cette question doit être nuancée. D’un côté, les militants de la CGT ne se sont pas saisis de l’opportunité pour tester des dispositifs partageant la matrice idéologique du binôme NSTS/SSP. L’analyse de leur discours montre que leur préoccupation majeure est d’obtenir les contreparties les plus substantielles aux départs volontaires de l’entreprise. Les mesures financières sont donc l’objectif premier de la CGT : « Nous, nos revendications étaient déjà financières. Après, il fallait de la formation. On a essayé de travailler un peu partout, de gagner un peu partout. Au départ, il faut que cela coûte des ronds à la boîte pour faire partir des gens. C’est le premier point. Après, on essaie d’améliorer le budget formation, les primes de déplacement si la personne va travailler ailleurs, etc. » De l’autre, les responsables de la CFDT ont adopté une attitude proche de l’encouragement à l’employabilité exprimée au niveau confédéral.

Mais, précisons d’emblée que, comme l’a montré Tuchsirer, les dispositifs d’accompagnement social des salariés licenciés ont évolué d’« une forme de traitement social des licenciements visant à rendre humainement acceptable la rupture du contrat de travail » (Tuchsirer, 2005, p. 159) à des logiques contenant systématiquement des objectifs de reconversion, réinsertion professionnelle des salariés licenciés. De fait, dans toute restructuration d’entreprise actuelle, on repère, presque par défaut, des mesures sociales qui sont idéal-typiquement proches de la revendication syndicale de SPP. Toutefois et indépendamment de cet état de fait, le discours du responsable CFDT de l’entreprise valide le projet confédéral de maintien de l’employabilité des individus. Il déclarait par exemple :

« Globalement, il y a le chèque, mais aussi des mesures à côté pour ceux qui retrouvent un emploi, pour celui qui crée une entreprise, celui qui est dans le plan de formation. Parce que le chèque, c’est bien, mais il faut aussi l’accompagner de mesures. [...] [La CGT], c’était un montant forfaitaire pour

l'indemnisation. C'était "on veut tant" ! Nous, c'est "il n'y a pas que le chèque. Il y a des mesures à côté, sur le plan de formation, sur d'autres points". »

Ses pratiques sont également convergentes. Il a par exemple pendant les négociations favorisé l'embauche par d'autres entreprises, et sous la forme d'une prime financière, des salariés handicapés, une catégorie de salariés qui connaît statistiquement plus de difficultés à retrouver un emploi. Une autre de ses propositions, rejetée par la direction, a consisté à calquer le congé de reclassement sur le contrat de transition professionnelle [112] – un dispositif labellisé SPP par la CFDT – en vue d'équilibrer les ressources et les outils dédiés au reclassement des volontaires au départ de l'entreprise. La CFDT de l'entreprise a donc défendu un principe général de maintien de l'employabilité des salariés pendant la réalisation des différents plans de départ volontaires.

Conclusion

Quels enseignements tirer de l'analyse de ces quatre enquêtes monographiques ? D'une part, elles montrent que les militants syndicaux, à une échelle locale, dans l'entreprise, par le biais de la négociation collective, sont en capacité d'expérimenter des dispositifs, même imparfaits ou inaboutis, conformes à l'une ou l'autre des revendications syndicales confédérales. Dans trois des quatre terrains étudiés, on repère des applications parcellaires et assumées des formes de SSP (optique de la CFDT) ou de SPP (optique de la CGT). Cependant, ces initiatives sont tributaires d'une condition *sine qua non*. Les traductions objectivables de SSP et de SPP décryptées dans cette contribution ont été systématiquement impulsées par des militants partageant un « lien idéologique » avec leur organisation syndicale. À l'inverse, quand ce lien est « fonctionnel », le registre d'action syndicale insère un schéma d'action plus classique de réparation et d'obtention de contreparties aux licenciements. La présence de syndicalistes qui adhèrent par conviction à un syndicat, qui en partagent les valeurs, qui en suivent les consignes et qui exercent une activité syndicale débordant le champ de leur propre entreprise, interagissant avec des structures intermédiaires telles que les UD, est donc une caractéristique absolument nécessaire aux matérialisations à petite échelle des matrices conceptuelles confédérales. D'autre part, les accords collectifs de GPEC se sont révélés être des cadres plus propices à la négociation de dispositifs de maintien de la qualification salariale ou de maintien de l'employabilité que ne l'ont été les restructurations. On redécouvre ici la distinction de Berthoux et Jobert entre les « stratégies d'accompagnement » et les « stratégies intégrées » (Berthoux et Jobert, 2012). Or les GPEC relèvent plutôt de ces stratégies intégrées, et les restructurations des stratégies d'accompagnement. Dans les GPEC étudiées, on a observé une réelle ambition de dialogue social et même d'expérimentation de dispositifs de gestion des transitions dans l'emploi, et la négociation collective, qui peut s'étaler dans la durée, qui n'est pas tenue d'aboutir ne fait pas figure d'ultime recours. Dans les restructurations, cette gestion se fait davantage dans l'urgence, est plus brutale, et surtout la marge de manœuvre des organisations syndicales a été nettement plus réduite. Les syndicats subissent les négociations collectives.

Dans les deux cas, on peut adapter une conclusion de Glaymann selon laquelle ces syndicats se sont retrouvés « pris en tenaille » (Glaymann, 2007). L'expression renvoie aux négociations menées par les partenaires sociaux dans les années 1980 et visant à réguler le secteur du travail intérimaire. Syndicats et patronat ont, ensemble, conclu un certain nombre d'accords collectifs qui ont globalement amélioré le sort des travailleurs intérimaires sans supprimer tous les aspects précaires de cette forme particulière d'emploi comparativement à l'emploi stable effectué en CDI à temps plein. Glaymann recourt à cette expression de syndicats « pris en tenaille » pour montrer la confusion et les limites de l'action syndicale. Il écrit : « Les syndicats se sont alors trouvés pris en tenaille entre leur opposition à la précarisation qu'induit le développement de l'intérim et leur volonté d'agir pour améliorer le sort des intérimaires. Ils

ont opté pour ce qui leur a paru le moindre mal dans ce jeu où ils sont toujours en position de faiblesse » (Glaymann, 2007, p. 52). C'est cette même forme de tiraillement, de nécessité de faire le choix du moindre mal, qui rend intelligible le comportement des syndicats confrontés à ces restructurations. Dans un premier cas, l'opposition des organisations syndicales à la mise en œuvre du PSE a buté sur les réalités économiques, et les membres du CE ont craint qu'une mobilisation collective contre les licenciements – à laquelle ils adhèrent pourtant par principe – n'accélère le processus, déjà difficilement évitable, de la fermeture définitive de leur entreprise. Dans un second cas, les syndicats ont décidé de ne pas contester une succession de « restructurations discrètes » et dont ils savaient que les justifications économiques données par la direction n'étaient pas valables par peur d'éventuelles mesures de rétorsion prenant la forme d'une délocalisation totale de la production et des emplois.

À chaque fois, la mobilisation collective est finalement assimilée par les organisations syndicales à une victoire à la Pyrrhus. Ces comportements sont loin d'être minoritaires et illustrent une conclusion de Andolfatto et Labbé selon laquelle les mouvements collectifs, les grèves sont des registres d'action de plus en plus difficilement mobilisables par les syndicats :

« Seuls les employés de l'État et des transports ferroviaires peuvent être considérés comme conservant une proportion élevée pour la grève. Naturellement, l'opinion ne retient que l'arrêt d'un service public, spécialement lorsqu'il s'agit des transports publics, et ne peut se rendre compte qu'il s'agit d'un arbre cachant l'immense forêt des entreprises privées dans lesquelles il n'y a jamais plus de grève » (Andolfatto et Labbé, 2009, p. 91).

Au-delà du rôle décisif de ces deux critères – profil des militants syndicaux et type de la négociation collective –, force est de constater que les probabilités de test des principes de maintien de la qualification salariale ou de maintien de l'employabilité des individus ne sont pas égales. La succession des récentes réformes décidées au niveau interprofessionnel sur les objectifs et les conditions d'application des plans de sauvegarde de l'emploi converge en un mouvement qui contribue à insérer le salarié licencié dans un parcours individualisé de retour dans l'emploi et favorise déjà un principe général et explicite de maintien de l'employabilité des individus qui est idéologiquement très proche de la proposition de « sécurisation des parcours professionnels ».

À l'inverse, rares sont les modalités de mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi ou les dispositions conclues au niveau interprofessionnel qui véhiculent un principe intrinsèque de maintien de la qualification salariale des individus. Cette absence générale de tels dispositifs fait obstacle à une matérialisation à un niveau local d'un nouveau statut du travail salarié inscrit dans une « sécurité sociale professionnelle ».

Références bibliographiques

- ANDOLFATTO D. et LABBÉ D., 2009, *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard.
- BERTHOUX E. et JOBERT A., 2012, « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *Revue de l'IRES*, n° 72.
- BOISSONNAT J., 1995, *Le travail dans vingt ans. Rapport de la commission du commissariat général au Plan*, Paris, Odile Jacob.
- CAMPINOS-DUBERNET M., 2003, « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et emploi*, n° 95.
- DUGUÉ B., 2005, *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- GLAYMANN D., 2007, *L'intérim*, Paris, La Découverte.
- LABBE D. et LANDIER H., 1998, *Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles*, Paris, éditions Liaisons.
- LAPOTRE M., 2008, « Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi », *Revue de l'IRES*, n° 59.
- SCALVINONI B., 2013, *Une analyse de l'expérimentation et de la diffusion en Lorraine des revendications syndicales de « la prise en charge des discontinuités d'emploi » portées au niveau confédéral par la CGT et par la CFDT*, thèse de sociologie, université de

Lorraine.

SUPIOT A., 1999, *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe : rapport pour la Commission des communautés européennes*, Paris, Flammarion.

TUSCHSZIRER C., 2005, « Le reclassement des salariés pour motif économique ; responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IRES*, n° 47.

110. Si d'autres organisations syndicales, comme la CFTC et l'UNSA, ont également développé des revendications sur ce thème, les propositions de la CFDT et de la CGT d'une part bénéficient de la meilleure audience et d'autre part cristallisent les principales positions syndicales.

111. Dispositif auquel se substitue désormais le compte personnel d'activité incluant le compte personnel de formation.

112. Désormais le contrat – explicite – de sécurisation des parcours professionnels.

Conclusion générale

L'EMPLOYABILITÉ OU L'INJONCTION À GÉRER SA VIE COMME UN CAPITAL

Guillaume T_{IFFON}

L'employabilité fait partie de ces notions polysémiques. C'est notamment ce que montre Bernard Gazier, qui dans le préambule de cet ouvrage en dénombre pas moins de sept définitions, déclinaisons statistiques et conséquences opérationnelles depuis un siècle. S'il soutient que certaines acceptions pourraient ouvrir la voie à un « partage dynamique du travail » (Gazier, p. 35 du présent ouvrage), la plupart des auteurs de ce livre s'inscrivent dans une perspective quelque peu différente, en invitant plutôt à critiquer la notion au regard des pratiques et des dérives qu'elle occasionne. Car ce que montrent leurs contributions, au fond, c'est que le recours à l'employabilité est emblématique d'un glissement idéologique, caractéristique du contexte économique et politique actuel qui conduit à reporter sur l'individu – demandeur d'emploi, travailleur ou futur travailleur – la responsabilité des difficultés qu'il rencontre pour s'insérer sur le marché du travail, se maintenir dans l'emploi ou sortir du chômage.

Ce glissement idéologique n'est pas anodin : il intervient dans un contexte de chômage de masse qui frappe la France et la plupart des pays occidentaux depuis quatre décennies, et permet en quelque sorte de dédouaner une classe dirigeante, qui, à gauche comme à droite, a, par ses choix politiques, accompagné et mis en œuvre des réformes libérales, dont on peut dire, quoi qu'on en pense, qu'elles se sont toutes soldées par des échecs en termes de réduction significative du chômage.

Qui plus est, cette idéologie est performative : loin de rester dans le ciel des idées, elle se traduit en actes par un certain nombre de transformations importantes dans le champ de la formation, de l'insertion professionnelle ou du travail. Changeant les règles du jeu, elle modifie aussi les représentations et les pratiques des individus qui intériorisent progressivement cette nouvelle injonction à se penser comme un capital dans lequel ils doivent investir, et à entretenir par là un rapport de plus en plus instrumental à eux-mêmes et aux autres. Autrement dit, cette idéologie contribue à ce que les individus jouent le jeu de la concurrence de tous contre tous, non pour résorber le chômage, dont les raisons sont structurelles, mais pour développer constamment leur employabilité en vue de « remonter la file d'attente » et de sortir vainqueur de cette lutte des places. Si d'un point de vue systémique, cette idéologie est donc un leurre, une fiction ; d'un point de vue individuel, elle a ceci d'efficace qu'elle entre en résonance avec les préoccupations bien légitimes des individus – chômeurs, travailleurs et étudiants – qui ont intégré que pour trouver une place dans la société en période de déficit structurel d'emplois, il ne suffit pas seulement d'être *bon*, qualifié et en adéquation avec les postes recherchés ; il faut aussi être *meilleur que les autres* (camarades de classe, candidats à l'embauche ou collègues). C'est ce que montrent, chacune à leur façon, les différentes contributions de cet ouvrage.

L'employabilité ou la consécration d'un rapport instrumental à la formation

Au niveau du système de formation, la compétition engendrée par le chômage de masse s'est traduite

par une « course aux diplômes ». Les jeunes se sont habitués à faire des études de plus en plus longues, dans l'espoir d'être mieux armés que leurs concurrents ; mais chacun ayant adopté le même raisonnement, cela a surtout entraîné une élévation générale du niveau de qualification. Loin de résorber le chômage des jeunes, cette dernière a alimenté un phénomène de surqualification en cascade, qui a contribué à dévaluer les diplômes en même temps qu'à renforcer les difficultés d'accès à l'emploi des moins qualifiés.

À cette première course s'en est donc ajoutée une seconde ; celle à l'expérience professionnelle. Car pour se distinguer des autres candidats à l'embauche, les jeunes sont désormais sommés non seulement de poursuivre leurs études, d'être le plus qualifiés possible, mais aussi d'accumuler un maximum d'expériences professionnelles ou assimilables, qui témoignent de leurs capacités à traduire leurs savoirs théoriques et transversaux en savoirs pratiques et comportementaux, directement mobilisables en situation de travail.

Ayant intégré cette nouvelle règle du jeu, les étudiants sont ainsi incités à avoir un rapport au savoir et à l'école de plus en plus instrumental : préoccupés par leur insertion professionnelle, ils cherchent moins à savoir ce qui les intéresse que la filière vers laquelle ils ont intérêt à s'orienter pour optimiser leurs chances d'obtenir un emploi et connaître une carrière ascendante. Cela les amène souvent à privilégier les filières sélectives et professionnalisantes, qui comportent des interventions de « professionnels » et des stages en entreprise, au détriment des filières générales qui dispensent des savoirs théoriques, de plus en plus présentés et perçus comme accessoires, c'est-à-dire en quelque sorte comme un luxe qu'ils ne peuvent pas se permettre, quand à côté d'eux, des étudiants investissent dans leur CV et accumulent diplômes et expériences professionnelles avant même de sortir du système scolaire.

Cette idéologie de l'employabilité fait donc de ces étudiants des sortes d'« auto-entrepreneurs de leur destin », devant constamment investir en eux comme dans un capital, un « capital humain » qu'ils devront tôt ou tard valoriser sur le marché du travail. Non sans effets sur les attentes des étudiants comme sur l'offre de formation, qui s'ajuste et propose de plus en plus de formations professionnalisantes, cette idéologie permet ainsi aux employeurs d'externaliser une partie du coût que représente la socialisation de ces jeunes au monde du travail.

Employabilité et détérioration des conditions d'emploi

Le recours à la notion d'employabilité a également des effets sur les conditions d'emploi. Car, quand le chômage est élevé, comme aujourd'hui en France, veiller à son employabilité n'implique pas seulement de s'équiper en savoirs (certifiés par des diplômes), savoir-faire (expériences professionnelles) et savoir-être (compétences comportementales). Pour réduire sa « distance à l'emploi », comme disent les agents d'insertion, il n'est pas rare qu'il faille également revoir ses exigences à la baisse, que ce soit au niveau du salaire, du contenu du poste – dont le type et le niveau de qualifications requis ne correspondent pas toujours à la formation et à l'expérience professionnelle des candidats –, du secteur d'activité, des temps de transport, ou encore du type de contrat. Cela est particulièrement vrai pour les travailleurs les plus exposés au chômage, comme les jeunes, les seniors, les moins qualifiés, les femmes ou les immigrés. La concurrence est telle que nombre d'entre eux sont prêts à « se brader » et à accepter le premier emploi venu, pourvu qu'il leur permette de (re)mettre le pied à l'étrier. Ainsi les écarts de salaires entre les jeunes et les autres classes d'âges, par exemple, n'ont cessé de croître depuis trois à quatre décennies. Devant faire leurs preuves, essayer de compenser leur manque d'expérience, ils consentent en effet à accepter des emplois particulièrement mal rémunérés, précaires (contrats à durées temporaires – CDD, Intérim –, temps partiel subi, etc.) et/ou sous-qualifiés. Dans une « logique de CV », qu'ils ont de plus en plus intégrée, ils posent ainsi les premières pierres de leur employabilité, tissent des réseaux, font la démonstration de leurs compétences en situation de travail, dans l'espoir d'accéder ensuite à une

certaine stabilité.

La notion d'employabilité constitue en quelque sorte le versant idéologique qui accompagne le chômage de masse et participe de son acceptation : avec elle, il ne s'agit plus de s'indigner contre le chômage et ses effets, contre l'incapacité des classes dirigeantes et des employeurs à le résorber, mais de chercher à savoir comment « faire avec » et quelle stratégie mettre en place pour, à titre personnel, tirer son épingle du jeu. Autrement dit, en déplaçant le questionnement, elle fabrique du consentement et permet aux entreprises de disposer d'une main-d'œuvre particulièrement flexible et bon marché.

Employabilité et mobilisation de la main-d'œuvre

Mais les effets de la notion d'employabilité ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise. Les trajectoires professionnelles étant de plus en plus incertaines et discontinues, les salariés doivent également veiller au maintien et au développement de leur employabilité tout au long de leur carrière. Même en situation d'emploi donc, la course continue : ils sont enjoins à devenir acteurs de leur carrière, être force de proposition et saisir la moindre opportunité pour se former constamment, développer leurs compétences et être mobiles dans et hors de l'entreprise. S'ils n'« investissent » pas suffisamment en eux, ne suivent pas de formations, professionnelles et continues, ne créent pas de réseaux, ne se montrent pas assez adaptables, disponibles, prompts à apprendre, à progresser tout au long de leur vie, ils « se » fragilisent, ne préparent pas assez leurs transitions professionnelles à venir et « s »'exposent au risque de rencontrer des difficultés pour rebondir professionnellement.

Suivant cette idéologie, il en va donc de leur responsabilité si leur employabilité décroît. S'ils sont moins sollicités sur tel ou tel projet, n'arrivent pas à trouver eux-mêmes un point de chute lorsque leur poste est amené à évoluer ou à disparaître, s'ils sont les premiers visés en cas de restructuration ou de licenciement, c'est qu'ils n'ont pas su entretenir et cultiver leur employabilité, qu'ils n'ont pas été suffisamment stratégiques et opportunistes, qu'ils n'ont pas su tirer le meilleur parti de leur environnement de travail pour asseoir leur réputation, se constituer des réseaux et se créer des opportunités de carrière.

En occultant le caractère structurel du chômage, qu'elle enrobe d'une rhétorique libérale autour de la responsabilité individuelle, cette idéologie de l'employabilité participe donc à l'avènement d'un individu *homo œconomicus*, incité à entretenir un rapport de plus en plus instrumental à lui-même et à son environnement de travail. Comme le montrent certains auteurs de cet ouvrage, elle tente ainsi d'imposer une norme comportementale, qui entre en cohérence avec le modèle de la compétence, au sens où l'évaluation et la carrière des salariés ne reposent plus seulement sur leur capacité à bien travailler, à savoir « faire » en situation de travail, mais aussi, et de plus en plus, sur leur savoir « être », c'est-à-dire leur aptitude à se conformer aux attentes de l'entreprise et du marché, en se montrant toujours plus pro-actifs, plus disponibles et plus zélés que leurs collègues pour accroître leur employabilité et connaître des carrières ascendantes, préservées du chômage.

Comme disait Althusser, il n'est pas d'idéologie sans pratique. Cela est particulièrement vrai pour la notion d'employabilité : résultant de choix politiques impulsés au niveau européen, puis déclinés au niveau national, elle prend corps dans des dispositifs, qui, comme on l'a vu, ne sont pas sans effets sur les individus – étudiants, demandeurs d'emploi et travailleurs – qui tentent de s'adapter aux nouvelles règles du jeu.

En reportant sur l'individu la responsabilité de ce qui relève d'un problème structurel, cette idéologie fait alors diversion : fondamentalement, sa fonction n'est pas de résorber le chômage, comme cela est souvent avancé, mais de permettre aux employeurs de continuer à jouir des « bienfaits » de l'armée de réserve sur la rentabilité du capital. Car du point de vue de ce dernier, le chômage de masse comporte au

moins trois intérêts. Il permet d'abord d'externaliser auprès du système de formation une grande partie du coût de socialisation et de formatage des nouvelles générations au monde du travail ; il contribue ensuite à pouvoir disposer d'une main-d'œuvre particulièrement flexible, docile et bon marché ; il façonne enfin des salariés davantage mobilisés et prêts à se conformer aux attentes des directions d'entreprise. Autrement dit, si au niveau social et humain, le chômage de masse produit des effets dramatiques, au niveau de la rentabilité du capital, en revanche, il comporte des « effets vertueux », que la notion d'employabilité contribue à entretenir et à développer. Telle est au fond la fonction essentielle – et par nature cachée – de cette idéologie.

LES SIGLES

ACI. Ateliers et chantiers d'insertion

Acoss. Agence centrale des organismes de sécurité sociale

AI. Associations intermédiaires

Afdas. Assurance formation des activités du spectacle

AFS. Association française de sociologie

ANPE. Agence nationale pour l'emploi

APR. Agents de production Renault

Assédic. Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

Ater. Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

Avise. Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement

BAIP(E). Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (des étudiants)

BEP. Brevet d'études professionnelles

BIT. Bureau international du travail

BTS. Brevet de technicien supérieur

CA. Conseil d'administration

CAP. Certificat d'aptitude professionnelle

CCI. Chambres de commerce et d'industrie

CCIJP. Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels

CDI. Contrat (de travail) à durée indéterminée

CDD. Contrat (de travail) à durée déterminée

CDDI. Contrat (de travail) à durée déterminée d'insertion

CEC. Cadre européen des certifications

Cedefop. Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

Céreq. Centre d'études et de recherches sur les qualifications

CFDT. Confédération française démocratique du travail

CFE-CGC. Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres

CFTC. Confédération française des travailleurs chrétiens

CGIL. Confédération générale italienne du travail

CGT. Confédération générale du travail

CHRS. Centres d'hébergement et de réinsertion sociale

Cif. Congé individuel de formation

Cifre. Conventions industrielles de formation par la recherche

CIST. Conférence internationale des statisticiens du travail

CNAM. Conservatoire national des arts et métiers

CNCP. Commission nationale de la certification professionnelle

CNPF. Conseil national du patronat français (ancêtre du Medef)

CNRS. Centre national de la recherche scientifique

CNU. Conseil national des universités

COE. Conseil d'orientation pour l'emploi

COORACE. Fédération nationale de l'économie sociale et solidaire

CPA. Compte personnel d'activité

CPF. Compte personnel de formation

CPGE. Classes préparatoires aux grandes écoles

CQP. Certificat de qualification professionnelle

CR. Chargé de recherche

Crest. Centre de recherche en économie et statistique

CV. *Curriculum vitae*

Dares. Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (ministère du Travail)

DEA/DESS. Diplôme d'études approfondies/diplôme d'études supérieures spécialisées (ancêtres des masters 2)

DFC. Dispositif de fin de carrière

DGEFP. Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle

Dif. Droit individuel à la formation

DRH. Directeur/direction des Ressources humaines

DUT. Diplômes universitaires de technologie

EI. Entreprises d'insertion

ENS. École normale supérieure

EPST. Établissements publics à caractère scientifique et technologique

Etam. Employés, techniciens, agents de maîtrise

ETP. Équivalent temps plein

ESI. Entreprises sociales d'insertion par le travail

ETTI. Entreprise de travail temporaire d'insertion

FO. Force ouvrière

FPC. Formation professionnelle continue

FPI. *Fondi Paritetici Interprofessionali* (équivalents italiens des OPCA français)

FSE. Fonds social européen

FSU. Fédération syndicale unitaire

GPAT. Gestion de patrimoine

GPEC. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

GPORT. Gestion de portefeuille

GRH. Gestion des ressources humaines

IAE. Institut d'administration des entreprises

IAE. Insertion par l'activité économique

IEP. Institut d'étude politique

Igas. Inspection générale des affaires sociales

IGF. Inspection générale des finances

Inra. Institut national de la recherche agronomique

Insee. Institut national de la statistique et des études économiques

INPS. *Istituto Nazionale di Previdenza Sociale*

IUT. Institut universitaire de technologie

Lolf. Loi organique relative aux lois de finances

LRU. Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

MCF. Maître de conférences

Medef. Mouvement des entreprises de France

MEN. Ministère de l'Éducation nationale

MESR. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Mooc. *Massive Open Online Courses* (cours en ligne)

NSTS. Nouveau statut du travail salarié

OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques

OES. Offres d'emploi scientifique

OMC. Organisation mondiale du commerce

Opc. Organisme paritaire collecteur agréé

PCS. (Nomenclature des) professions et catégories socioprofessionnelles

PLIE. Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi

RH. Ressources humaines

RNCP. Répertoire national des certifications professionnelles

RGPP. Révision générale des politiques publiques

SIAE. Structures d'insertion par l'activité économique

Smic. Salaire minimum de croissance

SSII. Société de services et d'ingénierie en informatique

SNJ. Syndicat national des journalistes

SPESR. Service public de l'enseignement supérieur et de la recherche

SPP. Sécurisation des parcours professionnels

SSP. Sécurité sociale professionnelle

Staps. Sciences et techniques des activités physiques et sportives

Tec. Tendances emploi compétence (observatoire TEC)

UE. Union européenne

UNSA. Union nationale des syndicats autonomes

VAE. Validation des acquis de l'expérience

Vap. Validation des acquis professionnels

VIE. Volontariat international en entreprise

LES AUTEURS

AUBERT-TARBY Clémence, docteure en sciences économiques de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et enseignante-chercheuse à PSB Paris School of Business

BARNIER Louis-Marie, chercheur associé au LEST-CNRS, université d'Aix Marseille, Aix-en-Provence

BÉDUWÉ Catherine, ingénieur de recherche au CRM, université Toulouse Capitole (CNRS)

BOUQUIN Stephen, professeur des universités en sociologie à l'université d'Évry, chercheur au CPN (EA 2453)

CANU Jean-Marie, docteur en sociologie, enseignant à l'université de Rouen

DURAND Jean-Pierre, professeur émérite en sociologie à l'université d'Évry, chercheur au CPN (EA 2453)

FRANCES Jean, docteur en sociologie, chercheur associé au GSPR/EHESS

FRÉTIGNÉ Cédric, professeur des universités en sciences de l'éducation, UPEC/LIRTES (EA 7313)

GAZIER Bernard, professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris 1

GÉROME Clément, doctorant en sociologie et ATER à l'université Paris Est Créteil, LIRTES (EA 7313)

GIANFALDONI Patrick, maître de conférences en sciences économiques à l'université d'Avignon, chercheur au LBNC (EA 3788)

GLAYMANN Dominique, professeur des universités en sociologie à l'université d'Évry, chercheur au CPN (EA 2453)

GRÄBENER Josua, doctorant en science politique au laboratoire Pacte, chargé d'enseignements à l'université de Lyon et à l'IEP de Grenoble

LAVITRY Lynda, docteure et enseignante en sociologie à Aix Marseille université, chercheuse associée au LEST (UMR 7317)

MAILLARD Fabienne, sociologue, professeure de sciences de l'éducation à Paris 8 et membre d'ESCOL-CIRCEFT (EA 4384)

MIGNOT-GÉRARD Stéphanie, maître de conférences en gestion à l'université Paris Est Créteil, chercheur à l'IRG (EA 2354)

MOATTY Frédéric, chargé de recherche CNRS, CNAM Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNAM-Lise-CNRS, UMR3320), Centre d'études de l'emploi et du travail

MORAND Pierre-Henri, professeur de sciences économiques à l'université d'Avignon, directeur du LBNC (EA 3788)

PERRIN-JOLY Constance, maîtresse de conférences en sociologie, université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, IRIS, EHESS, CNRS (UMR 8156), INSERM (U997)

SARFATI François, maître de conférences en sociologie, Conservatoire national des Arts et Métiers, Lise (UMR 3320) et Centre d'études de l'emploi et du travail

SCALVINONI Benoît, docteur en sociologie et ingénieur de recherche au laboratoire 2225, université de Lorraine (EA 3478)

TIFFON Guillaume, maître de conférences en sociologie à l'université d'Évry, chercheur au CPN (EA 2453), chercheur associé au Centre d'études de l'emploi et du travail

VERGNE Francis, Institut de recherche de la FSU

VÉZINAT Nadège, sociologue, maître de conférences à l'université de Reims Champagne-Ardenne, REGARDS (EA 6292), CMH (UMR 8097)