



### SALARIÉ

## Peut-on muscler son employabilité ?

Le temps n'est plus où l'entreprise assurait, avec les relais de l'État, l'employabilité de ses collaborateurs. La rapidité de l'évolution des métiers et l'émergence de nouveaux secteurs d'activité, notamment liés au digital, imposent au salarié de devenir le plein acteur de son attractivité sur le marché du travail. Mais qu'entend-on exactement par « employabilité » ?

### REPÈRES



**Solveig Debray Sandelin**, responsable Carrière ESSEC Alumni, propose avec son équipe des points carrière aux alumni.



**Pierre Clause >E82**, intervenant au service Carrière ESSEC Alumni et coach au sein du cabinet Ambroise Conseil, met en œuvre un questionnaire d'audit d'employabilité complété d'un coaching court.

**T**elle que définie par l'Organisation internationale du travail, l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver, conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de sa vie professionnelle ». Le code du travail français a inscrit dans son article 930-1 l'obligation de l'employeur de l'assurer et l'État français a mis en place de nombreux dispositifs pour la favoriser. Mais si autrefois le salarié a pu dépendre de son entreprise, aujourd'hui le salarié est surtout acteur, auteur de cette histoire à l'intérieur de son emploi. Quelle que soit l'obligation de moyen à la charge de l'État ou de l'employeur, c'est à chacun d'avoir ce souci d'employabilité.

► **Quelles en sont les facettes ?** Cette notion d'employabilité revêt en fait trois réalités :

- elle évoque un système : l'individu, l'organisation et le marché du travail. L'employabilité ne concerne pas une seule de ces parties, mais cet écosystème dans son ensemble, et c'est une responsabilité partagée entre employés et entreprises d'entretenir cette constante ;
- elle doit ensuite être comprise sous un aspect dynamique, comme un processus perpétuel et interactif d'adaptation au marché du travail ;
- et surtout : elle induit une compétence personnelle mobilisable dans la gestion des transitions professionnelles : le « savoir évoluer ».

► **Pourquoi une telle impériosité ?** À l'heure où les ruptures technologiques bousculent radicalement le marché du travail, cette vigilance est plus que jamais de rigueur. Il est, et il sera de plus en plus fréquent de changer de métier, de secteur, ou encore de voir sa propre entreprise changer elle-même d'activité, d'industrie ou de forme juridique. Rester alerte face à cette donnée, maintenir ses compétences en lien avec les évolutions ainsi imposées est une question de survie économique pour soi et le système.

► **Que représente ce « savoir évoluer » ?** À cette notion diffuse, certaines compétences et dispositions ont pourtant été associées. Une combinaison d'aptitudes et de dispositions telles que la communication (écrite et orale), le travail d'équipe (« faire ensemble », prendre des initiatives, organiser), la résolution de problème (savoir se confronter à une situation inconnue avec

un processus de déduction logique). Performer sur ces dimensions est identifié comme nécessaire pour trouver un emploi, le conserver et surtout rencontrer des succès dans ses fonctions. Indéniablement, on ne peut compter uniquement sur son diplôme pour ouvrir les portes et se maintenir en fonction. L'employabilité n'est pas seulement fondée sur des compétences enseignées ou des compétences spécifiques de certains emplois. En l'occurrence, en France, des dirigeants d'entreprises reprochent souvent à l'université de mettre trop l'accent sur les connaissances académiques et d'investir trop peu sur ce qui est utile dans le monde réel. Ce sont ces compétences transverses, transfonctionnelles, transsectorielles, qui sont finalement susceptibles de nous distinguer en termes d'employabilité.

**Aux trois aptitudes listées plus haut pourront être ajoutées d'autres prédispositions, telles que :**

- pouvoir identifier une opportunité professionnelle ;
- savoir se présenter de manière pertinente et valorisante ;
- identifier connaître et maîtriser les compétences requises pour un job particulier.

► **Quels moyens mobiliser ?** Outre les dispositifs institutionnels évoqués, de nouvelles formes d'apprentissage voient le jour, les MOOC, SPOC, enseignements *all on line* ou hybrides démocratisent la formation continue. Plus pertinents encore sont les apprentissages « expérimentiels » : tutorat, mentoring, shadowing, missions *ad hoc*, hors entreprise et surtout au sein de sa propre société. L'idée est de faire en sorte que l'entreprise devienne elle-même lieu de formation et de développement de compétences. Qu'elle permette et valorise l'exploration et l'expérimentation, deux composantes fondamentales d'un apprentissage réussi et dynamique.

► **Où en suis-je de mon employabilité ?** On l'aura compris, il est de bon aloi de questionner régulièrement cette dimension. Les points carrière ESSEC Alumni ou coachings spécifiques sont à ce titre appropriés pour se challenger.

Il est également possible d'explorer ce sujet à titre individuel ou à l'échelle de son organisation à l'aide d'outils spécifiques, tel que celui proposé par Ambroise Conseil.