

Jeff Kintzelé

Que signifie être employable aujourd'hui au Luxembourg ?

Le Luxembourg n'a guère de tradition en matière de débats sur l'emploi. Le taux de chômage était toujours relativement bas et on en était très fier. On importait (et on importe toujours) une masse considérable de main-d'œuvre, sans laquelle d'ailleurs l'économie nationale ne fonctionnerait pas. Aussi, les carrières des Luxembourgeois coulaient-elles comme un long fleuve tranquille. L'image qui prévalait était celle de l'employé qui rentrait du lycée dans l'entreprise et en ressortait à la retraite.

C'est le modèle de la fonction publique, où l'employabilité – à vie ! – se joue sur la réussite d'un concours suivi d'un stage¹. *De facto*, cette logique a longtemps valu pour d'autres entreprises luxembourgeoises : un entretien, une période d'essai et une carrière tracée. Remarquons qu'un petit coup de pouce (on connaît toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un) ouvrait largement les portes².

Mais les temps ont bien changé. Entrer à l'ARBED ne signifie plus qu'on part à la retraite chez ArcelorMittal. Aussi, le paysage des entreprises a-t-il évolué avec la disparition de bon nombre d'enseignes traditionnelles luxembourgeoises et une internationalisation croissante des entreprises (évidemment avec leurs cultures propres). Même les arrangements (« tu ne connais pas quelqu'un chez X, mon fils cherche

du travail ») ne fonctionnent plus comme dans le temps. Les raisons sont multiples : la professionnalisation du recrutement, les procédures à respecter, l'entretien qui devient un véritable critère d'embauche³ et non de complaisance, le fait aussi que beaucoup de responsables de la gestion des ressources humaines sont des frontaliers (et qui ont logiquement leurs préférences et surtout une meilleure connaissance de leur propre système scolaire et non de celui du Luxembourg), la concurrence internationale⁴...

Depuis peu, on commence réellement à s'inquiéter. Les chiffres sur l'emploi ne sont plus du tout glorieux. Le taux de chômage

augmente, en particulier celui des jeunes sans qualifications. L'Administration de l'emploi (ADEM) est pointée du doigt⁵, des programmes spécifiques sont élaborés, un Observatoire de l'emploi est mis en place... Force est de constater que c'est par le biais des chiffres (statistiques) que la problématique est abordée. Or derrière ces chiffres se cachent des destins individuels. La question sous-jacente est bien celle de l'employabilité de ces personnes.

Êtes-vous encore employable ?

La question est insidieuse. Elle est aussi redoutable, surtout parce que, si on se la pose, il est souvent déjà trop tard. Le cadre



protecteur, cette forteresse professionnelle dans laquelle on évoluait, a éclaté. La belle linéarité qui caractérisait la majeure partie des parcours professionnels (études – embauche – carrière – retraite) n'est plus garantie.

Imaginez-vous un instant dans une situation de rupture de contrat de travail et ayant comme seule perspective le chemin de croix direction rue Bender (siège de l'ADEM), où se tiendra le dialogue suivant :

- « Mais qu'est-ce que vous savez faire ? »
- « Ce que j'ai fait depuis toujours. »
- « Mais ce n'est plus demandé par le marché, et puis avec votre âge et votre salaire... »

...

C'est normalement en perdant ses repères professionnels (ou pour un jeune qui n'en a pas encore) que la question apparaît dans toute sa brutalité : « Suis-je (encore) employable ? »

L'employabilité, qu'est-ce exactement ?

Il existe autant de définitions, avec des subtilités parfois peu perceptibles, qu'il y a d'auteurs qui s'attaquent au problème. Aussi contentons-nous de la définition de l'Organisation de coopération et de développement économiques qui, après tout, a le mérite d'avoir fait entrer le concept dans le discours politique et managérial moderne. Par employabilité, on comprend « the capacity to be productive and to hold rewarding jobs over one's working life ».

Dans le discours dominant, l'employabilité s'inscrit dans le jargon moderne qui véhicule les « concepts fondamentaux⁶ » comme « lifelong learning », « empowerment », « compétences »..., le tout baignant dans un cadre néolibéral qui veut que l'individu devienne l'acteur de son parcours professionnel et qu'il lui incombe de soigner « son fond de commerce » lui permettant d'assurer sa survie professionnelle⁷.

Une interrogation clé

Fondamentalement, l'employabilité pose une question cruciale qui, sous une appa-

rence de simplicité, est néanmoins hautement complexe : qui est responsable du fait qu'un individu soit employable tout au long de sa vie ?

Pour les uns, c'est l'individu lui-même qui doit se prendre en charge. Pour les autres, c'est l'entreprise qui doit en assumer la responsabilité. Pour d'autres encore, ce sont les deux ou la société. L'employabilité, *de facto*, interpelle un ensemble d'acteurs sur leurs responsabilités : l'individu concerné (que fais-je pour fonder et assurer mon employabilité ?), l'entreprise (que fait-elle pour entretenir et garantir l'employabilité de ses employés et salariés ?), l'école (que

Sociologiquement parlant, l'employabilité est une forme sociale d'un travail rémunéré d'un individu qui repose sur différents facteurs qui interagissent.

fait-elle pour que les jeunes qui en sortent soient employables ?), les offreurs de formation continue (que font-ils pour que leur offre œuvre en fonction d'une pérennisation de l'employabilité⁸ ?), les instances étatiques, notamment le ministère du Travail et l'ADEM (que font-ils pour que les gens redeviennent employables⁹ une fois mis hors circuit ?).

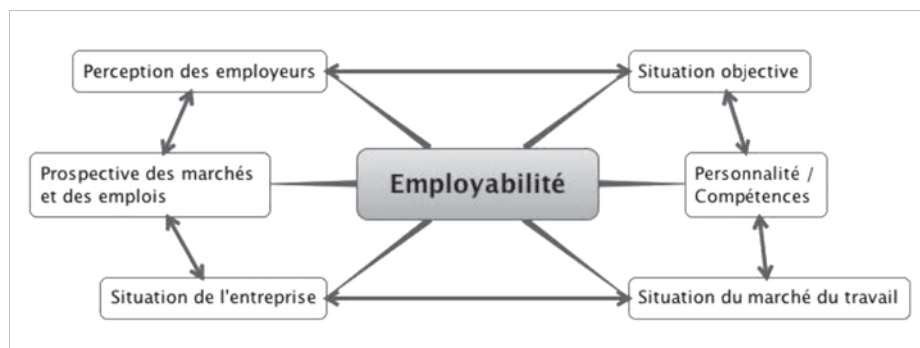
Vu la multiplicité des réponses possibles, on est de toute évidence confronté à des conceptions idéologiques. Aussi est-on bien conseillé de contourner le problème en essayant d'analyser ce qui fait que l'on soit ou non « employable ».

Sociologiquement parlant, l'employabilité est une forme sociale d'un travail rémunéré

d'un individu qui repose sur différents facteurs qui interagissent. Parmi ces facteurs, nous pouvons énumérer :

- la situation objective de la personne au moment donné : son âge, son sexe, sa nationalité, sa maîtrise des langues, sa formation initiale et ses diplômes, son expérience professionnelle..., bref son historique.
- la personnalité de la personne au moment donné, ses compétences¹⁰, ses attitudes, son sens de la responsabilité, son esprit d'initiative, sa capacité d'autonomie, sa réactivité, son adaptabilité, sa mobilité, le fait qu'il soit demandeur d'emploi ou non, ses revendications pécuniaires...
- la situation du marché du travail : en régression ou en expansion, bien ancré ou potentiellement délocalisable, en concurrence...
- la situation de l'entreprise : en progression ou en difficulté, son positionnement sur le marché national et international, le projet d'entreprise (sa vision, ses ambitions...), la politique du personnel, formatrice ou non...
- la prospective des marchés et des emplois : quels sont les emplois de demain, quelles qualifications et/ou compétences seront nécessaires, comment les marchés vont-ils évoluer...
- la perception des employeurs : comment voient-ils tel ou tel profil, quelle vision ont-ils des emplois futurs et de l'évolution du marché...

Le graphique ci-dessous illustre les interactions. Quelle est donc l'influence que l'individu a sur son employabilité ? Si on regarde les critères objectifs énumérés ci-dessus, il faut bien se dire que les jeux sont faits. On a l'âge qu'on a ; et être un senior n'est guère propice. Il est difficile de re-



venir sur son historique. Évidemment, on peut toujours refaire des études, voire faire une validation des acquis de l'expérience professionnelle¹¹...

Le discours sur les compétences domine actuellement tout le champ de l'enseignement et de la gestion des ressources humaines. Force est néanmoins de constater qu'il est parfois vide de substance. Ainsi, l'entreprise est souvent décrite comme l'endroit où l'on développe ses compétences, voire où on acquiert de nouvelles compétences. C'est vrai, mais il ne faut pas oublier que l'entreprise peut tout aussi bien être un endroit destructeur de compétences. Ainsi, par exemple, dans la logique de l'inflation des diplômes, un établissement financier qui engage un bac +5 (soi-disant parce qu'il a plus de potentiel) pour calculer des valeurs nettes d'inventaire (VNI) sur un système informatisé pendant des années, procède plus à une « déprofessionnalisation par le travail » qu'au développement de compétences nouvelles. Si le cadre professionnel disparaît, le bac +5 sera quasiment « inemployable ». Cet exemple vaut pour tous les travaux hautement routiniers, à quelque niveau qu'ils soient.

Quel que soit le débat mené autour des fameuses compétences (et la croyance qu'on y accorde), le diplôme reste d'une importance cruciale. Même s'il ne garantit pas l'emploi, le fait de ne pas avoir de diplôme accroît largement les risques d'exclusion. Le débat sur le diplôme mériterait d'ailleurs être approfondi. Alors que chez nos voisins français, on constate une inflation de diplômes, nous menons une politique qui s'appuie sur la fierté de nos diplômes auxquels il ne s'agit surtout pas de toucher. Le problème est pourtant que la perception de ces diplômes a changé, surtout au niveau des employeurs.

Lors des entretiens menés pendant des études réalisées pour le compte de l'Institut universitaire international du Luxembourg (IUIL), on se trouvait confronté à des situations paradoxales, dont les Luxembourgeois font quelque peu les frais. En résumé, le raisonnement fait par les patrons luxembourgeois était le suivant : « Les diplômes ne valent plus ce qu'ils valaient avant. Les bons élèves se dirigent

de toute façon vers la fonction publique. Reste dès lors plus que les mauvais. Et même si on les prend et on les forme, dans quelques années, ils vont se tirer vers les communes et la fonction publique. Alors autant prendre directement un frontalier. » Ce résumé est certes un peu caricatural, mais malheureusement très proche de la pensée de bon nombre d'employeurs.

Le problème de la perception est d'ailleurs un des plus grands obstacles à l'employabilité. Citons quelques exemples provenant d'entretiens avec les responsables d'entreprises et des ressources humaines : « Il nous est envoyé par l'ADEM, alors tu peux t'imaginer... » ; « oui, il est victime d'un plan social, mais s'il avait été bon, il ne serait pas sur la liste » ; « il a travaillé dans le secteur bancaire, alors il est de toute façon trop cher »...

Plus on est riche en préjugés, plus on est avare au sujet des visions d'avenir, qui sont pourtant la « clé de voûte » pour préparer l'employabilité à l'avenir : quelles sont les exigences futures pour les métiers ? ; comment évoluent-ils ? ; quels nouveaux métiers peuvent émerger ? Toutes ces questions de prospective restent largement ouvertes. Dommage et/ou significatif ?!

Peut-être la raison en est qu'on est actuellement trop pris par le quotidien. La politique doit afficher des résultats : des

chiffres ou des mesures, les mesures étant censées réduire les chiffres. Cependant, le problème des mesures en matière d'employabilité est leur mesurabilité. Comment mesurer l'effet sur l'employabilité de telle ou telle formation, de tel ou tel diplôme ? En réalité, il s'agit encore d'une énigme. ♦

1 Remarquons qu'avec cette conception de l'emploi, beaucoup de critiques à l'égard de notre système scolaire tombent à l'eau, du fait qu'il prépare justement à ces examens et concours.

2 De manière élégante, on appelle cela « faire jouer son réseau ».

3 Forme de concours, mais où les Luxembourgeois s'avèrent nettement moins bons, puisqu'il constitue un oral, ce qui est une des facettes négligées par notre système scolaire.

4 Bien des étrangers sont mieux formés et moins « gourmands » que les Luxembourgeois.

5 Il faut toujours un bouc émissaire.

6 et souvent flous

7 Pour une approche critique et fondée, la lecture suivante s'impose : Castel, R., *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Éditions du Seuil, 2003.

8 ou est-ce pour leur propre survie institutionnelle ?

9 Remarquons que beaucoup de mesures d'insertion peuvent s'avérer être des chemins vers l'employabilité. Voir à ce sujet, Ebersold, S., *La naissance de l'inemployable – ou l'insertion au risque de l'exclusion*, Presses universitaires de Rennes, 2001.

10 Parfois, en listant toutes ces compétences que l'on est censé avoir, on pense à des sur-hommes.

11 Belle expression pour donner de l'espoir à un individu, mais dont la réalisation concrète fait souvent désespérer les aspirants les plus courageux.

