

PRÉFACE

Par Michel Barabel¹ et Olivier Meier²

Nous naviguons au sein d'un marché du travail de plus en plus dynamique. Non seulement l'émergence de nouveaux métiers et la disparition d'autres sont plus fréquentes mais les contenus des emplois sont marqués par de fortes évolutions en termes de compétences du fait de leur obsolescence programmée (durée de vie en décroissance) et de la prise en charge de certaines tâches par des algorithmes et des automates. Il en résulte des carrières professionnelles beaucoup plus dynamiques et discontinues que par le passé, caractérisées notamment par des chocs externes subis et des « périodes relais » au sens de Gazier (2015)³ qu'il ne faut pas rater (capacité à tirer parti de la période pour renforcer son portefeuille de compétences, mobiliser et développer son réseau professionnel, construire des atouts distinctifs en s'appuyant sur ses forces...). En une phrase : Construire, Préserver et Augmenter son employabilité sont devenus clés.

Ces mutations concernent en particulier les cadres. Ces derniers, « enfants chéris de la seconde révolution professionnelle » protégés au XX^e siècle par leur diplôme, leur statut, la nature de leur métier et leurs compétences, sont aujourd'hui, du fait de notre environnement VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) exposés à un

1. Maître de conférences (Paris-Est). Directeur du Master 2 « GRH dans les multinationales » (IAE Gustave Eiffel) et directeur de l'Executive Master RH (SciencesPo Executive Education). Directeur des publications du Lab RH et Rédacteur en chef adjoint du *MagRH*.

2. Professeur des universités (Paris-Est), directeur de recherche au Lipha, ainsi que directeur de l'observatoire ASAP (Action Sociétale et Action Sociale), en lien avec la chaire ENA-ENSCI-Polytechnique. Rédacteur en chef de la revue *Management et Stratégie*.

3. Gazier B. (2015), *Les stratégies des Ressources Humaines*, 5^e édition, Paris : La Découverte.

risque de « marginalisation professionnelle et économique », s'ils ne continuent pas d'apprendre et de se développer tout au long de leur carrière. Cela passe notamment par la capacité à mettre en œuvre différentes stratégies proactives lorsqu'ils sont en emploi et réactives s'ils sont amenés à vivre un « accident de carrière ».

Les cadres doivent ainsi penser et repenser leurs trajectoires professionnelles, en vue de développer leur employabilité et ont intérêt à s'entourer d'experts de l'accompagnement personnalisé pour gérer leur carrière mais également pour réussir leur rebond professionnel en cas de rupture. Cette tendance ne concerne pas uniquement les seniors ou juniors, ou les profils les moins qualifiés, mais concerne l'ensemble du personnel d'encadrement.

C'est donc tout naturellement que le concept d'apprenance apparu à la fin des années 1990 (cf. les travaux de Peter Senge et Philippe Carré par exemple qui sont abondamment mobilisés dans cet ouvrage) a pris une importance croissante ces dernières années aussi bien :

- au niveau individuel (attitude active – notion de l'individu acteur – d'une personne à vouloir apprendre continuellement de nouvelles choses, capacité à faire des veilles sur son métier pour identifier des compétences émergentes et à s'y préparer, capacité à s'exposer à de nouvelles situations, capacité à transformer de nouvelles connaissances et expériences en compétences opérationnelles mobilisables en situation de travail...);
- au niveau collectif (équipe apprenante) et organisationnel (créer des environnements capacitants permettant aux collaborateurs de se développer en continu, construire un contexte favorable à l'apprentissage, donner les moyens d'apprendre...).

Il s'agit avant tout de pouvoir répondre au fameux triptyque (Carré, 2005)⁴ : Vouloir apprendre (intérêt perçu, plaisir d'apprendre, sentiment de pouvoir réussir...), Savoir apprendre (méthodologie d'apprentissage, ressources nécessaires à l'apprentissage, savoir comment et où apprendre...) et Pouvoir apprendre (autorisation, encouragement et exemplarité de son manager, sacralisation de l'apprentissage au sein de l'entreprise, reconnaissance des compétences acquises, impact de l'apprentissage sur la carrière et la rétribution...).

L'apprenance doit se voir comme une attitude dynamique consciente permettant à une personne ou un collectif (groupe social ou équipe de travail) d'accroître sa capacité à traiter des situations complexes, pour mieux penser et agir. L'aspect dynamique est ici

4. Carré P. (2005), *L'apprenance, vers un nouveau rapport au savoir*, Paris : Dunod.

essentiel car il sous-tend une logique de mouvement vers une situation incertaine, vers un contexte non familier, auquel il faut répondre mais aussi transformer en progrès. C'est ici tout l'intérêt et l'enjeu de cette notion.

Comme nous venons de le voir, l'employabilité et l'apprenance sont deux concepts clés au cœur du déploiement des stratégies de carrière aujourd'hui et encore plus demain. Or, c'est la première fois qu'un ouvrage s'intéresse aux deux concepts en cherchant à étudier leurs interactions. C'est tout le mérite de Claudine Pierron, d'avoir souhaité explorer et vérifier si le fait d'obtenir et de conserver un emploi dans un contexte de mutation était lié étroitement à l'émergence de nouvelles dispositions à apprendre.

En ce sens, cet ouvrage issu d'un travail doctoral (Thèse en Sciences de l'éducation), fera à notre sens date car il rend compte des interactions complexes entre les différentes pratiques d'apprentissage qu'utilisent les cadres pour développer leur employabilité. En particulier, il cherche à répondre à cette question : l'injonction permanente à l'employabilité et à l'apprentissage se traduit-elle par une interdépendance ?

La démarche présentée dans le cadre de ce livre nous fait réfléchir aux situations et dispositifs qui permettent aux managers et cadres de démontrer leur capacité à apprendre, et de réussir à construire eux-mêmes leurs modes d'apprentissage. Elle nous aide à nous ouvrir à des besoins nouveaux et évolutifs, favorables à l'acteur pour s'adapter et continuer à innover dans ses attitudes et pratiques.

Ainsi, ce livre est une source d'inspiration et de réflexion utile, car il nous permet à nous tous, en tant que professionnels, à prendre du recul, à être décentrés, à accepter d'être questionnés dans ses représentations. Il conduit, le lecteur qu'il soit cadre, RH, acteur du développement des compétences ou spécialiste de l'accompagnement, à s'interroger sur les capacités et les prédispositions des apprenants à apprendre, avec analyse et discernement. Il contribue aussi à entendre et à accepter la diversité des points de vue, les contradictions, les injonctions paradoxales, les facteurs de perturbations et de remise en cause, au service d'une culture de l'adaptation permanente mais aussi de la création de nouvelles marges de manœuvre pour répondre aux enjeux et défis de demain.

Bonne lecture.

AVANT-PROPOS

Par Jean Pralong¹

Malheureux chercheurs en sciences sociales ! Bourdieu disait, malicieusement, que la tâche du physicien est mille fois plus simple que celle du sociologue, car aucun atome ne cherche à expliquer pourquoi il forme une molécule avec d'autres atomes. Les individus, les organisations, les pouvoirs publics et des experts variés parlent. Ils expliquent, ils justifient, ils prophétisent. Car il faut bien décider et, pour cela, faire sens de ce qui advient. Or dans les organisations d'aujourd'hui et d'hier, fabriquer du sens est souvent rendre compte à des non-experts. Un directeur du recrutement doit convaincre un DRH qui n'entend pas grand-chose aux ATS, aux outils psychométriques ou aux réseaux sociaux. Ce même DRH devra convaincre un comité de direction pour qui le *reskilling* ou les talents sont des sujets bien abstraits.

La confrontation du discours de l'expert à la décision du généraliste est plus qu'un détail. L'expert utilise un raisonnement systématique : il analyse, conceptualise et arbitre selon des arguments rationnels. Le généraliste, faute de connaissances, est tenté par le raisonnement heuristique : celui des résumés simplificateurs, des consensus faciles et des évidences immédiates. L'existence de ces deux familles de raisonnements rappelle que les pauvres humains que nous sommes n'avons ni l'attention ni l'intelligence pour appliquer le raisonnement systématique à tous les aspects de nos quotidiens respectifs. Pour analy-

1. Directeur de la recherche et administrateur du Lab RH. CEO de Saven. Professeur de GRH et Directeur de la Chaire Compétences, Employabilité & Décision RH à l'EM Normandie.

ser en détail un problème, il faut en simplifier d'autres. Et, dès lors, c'est le raisonnement du décideur qui s'impose. Les entreprises vont souvent au plus heuristique. Et le plus heuristique est bien souvent ce que font déjà les autres. Adopter des « bonnes pratiques » revient souvent à pratiquer comme son voisin. C'est pourquoi, paradoxalement, les entreprises se copient plus souvent qu'elles ne se distinguent. L'isomorphisme, ou la tentation de penser et d'agir comme les autres, est une de ces forces invisibles qui bloquent les entreprises. Puisqu'il est plus aisé de faire comme les autres, les entreprises sont comme prises dans la toile d'araignée des comparaisons. Leurs façons de penser et leurs pratiques sont comme ancrées de l'extérieur. Changer est bien inconfortable quand le consensus lie clients, fournisseurs et concurrents. Ainsi subsistent des règles obsolètes, des outils usés et des pratiques douteuses. Ainsi, aussi, les experts prêchent-ils dans le désert.

L'employabilité est justement un exemple parfait de ces notions complexes que le sens commun simplifie. Car l'employabilité est une notion maudite, au croisement entre les comportements individuels, les politiques des entreprises, les lois, les accords et les pratiques des acteurs de l'emploi. Cette pluralité crée une dissonance que la pensée heuristique écrase : pour la majorité des acteurs, l'employabilité est un stock de compétences approprié aux besoins d'un bassin d'emploi. Est très employable celui qui possède un stock adapté ; est moins employable celui dont le stock est moins fourni : celui, donc, qui peut avoir besoin d'une aide extérieure. La formation est entendue comme le moyen de reformer ce stock. Le projet est le plan stratégique individuel qui doit organiser ce processus. Cette employabilité heuristique, celle qui semble évidente à la plupart des esprits, est d'abord une caractéristique et une responsabilité individuelle.

Le travail de Claudine Pierron rappelle que l'employabilité est d'abord une performance : c'est le nombre de mois qu'il faut à un individu pour retrouver un emploi. Posée en ces termes, l'employabilité perd son effet heuristique. Car on comprend aisément que retrouver un emploi nécessite bien plus que des compétences. Être capable de porter un regard juste sur ses compétences et sur ses besoins, savoir quelles compétences développer et comment, ou encore être capable de détecter les besoins des entreprises sont des méta-compétences : à compétences égales, elles font l'employabilité. Claudine Pierron montre justement l'importance de l'apprentissage dans ce processus. Dans une société de la connaissance, savoir apprendre, autant par besoin que par appétit, est un facteur de différenciation entre les candi-

dat. C'est aussi cultiver les moyens de trouver, de priser et d'appliquer des connaissances.

Cette employabilité intrinsèque, lue comme une série de compétences et de métacompétences, exonère un peu vite les acteurs du marché du travail de leur rôle. Elle suppose la rationalité des acteurs et ne questionne pas les processus de décision en matière d'embauche. Or accéder rapidement à un emploi dépend de l'image que le recruteur se fait du candidat. Le retard français en matière d'emploi des jeunes ne s'explique pas par un déficit de compétences, mais par le poids des stéréotypes qui prêtent aux générations Y et X des caractéristiques comportementales déviantes. Si c'est en France que le recours au CDD de pré-embauche est le plus fréquent, c'est que les employeurs français souhaitent plus souvent tester leurs jeunes recrues et lever leurs hypothèques comportementales avant de les intégrer définitivement. L'employabilité dépend de décisions et de comportements qui ne sont pas seulement ceux des individus : l'employabilité n'existe que si elle est perçue. Il existe donc aussi une employabilité perçue : c'est le jugement du marché et des recruteurs. Malheureux chercheur en sciences sociales, donc, qui voit tous les jours combien la réalité se dérobe sous les discours des acteurs, et combien ces discours aggravent les problèmes. L'employabilité heuristique, niant l'influence des entreprises, s'entête à faire porter aux chômeurs la responsabilité de leur chômage.

Malheureux chercheur en sciences sociales, donc, celui qui espère améliorer les pratiques. Comment faire changer des organisations quand tout les incite à aller au plus heuristique, au plus stéréotypé ou au plus consensuel, quels qu'en soient les prix économiques, sociaux ou environnementaux ? La bonne volonté du chercheur ne suffit pas. Car son attention est attirée ailleurs. L'activité de recherche s'est donnée la publication d'articles scientifiques comme indicateur de performance. Dans le secteur de la recherche, le plus mondialisé qui soit, les places sont chères. La compétition fait rage pour placer un texte dans les meilleures revues. Un journal international de rang moyen ne publie que 10 % des articles qui lui sont soumis. Comptez dix fois moins pour les quelques revues-Graal. Comment, donc, réconcilier les mondes de l'entreprise et de la recherche ? L'intérêt du partage est évident mais théorique. Dans les faits, ces deux mondes sont construits de telle façon que le sérieux de l'un fait le futile de l'autre. La sophistication conceptuelle agace les entreprises. Le souci du pragmatisme crispe les chercheurs. Entre deux univers opposés, il faut des tiers-lieux. Le Lab RH est l'un de ces espaces intermédiaires. Il est, d'abord, une institution. Sa place dans le paysage est durable, incon-

tournable et légitime. De cette position, il repère les besoins émergents, attire l'attention des entreprises sur eux et les met à l'agenda des décideurs RH. Attirer l'attention n'est pas que signaler. C'est inviter à penser tôt, autrement que selon ses routines ou les habitudes des voisins. On lutte contre le raisonnement heuristique par le raisonnement systématique. Le lab est, aussi, un laboratoire. On y expérimente : on y construit des connaissances nouvelles par le retour d'expérience et par la confrontation de la pratique à la théorie. On y démocratise la science et ses méthodes. On y rassure les praticiens que la recherche effraie. On y reconforte les chercheurs que l'entreprise intimide. On y fait vivre, finalement, l'idée que la science est bien le moyen pour une société démocratique de croire en un avenir ouvert.

La recherche au LabRH

Le pôle recherche du Lab RH comprend cinq membres (quatre docteurs, un doctorant) engagés dans deux types de travaux.

Axe 1 : digitalisation et nouvelles pratiques RH. Comment les acteurs (RH, candidats, collaborateurs...) utilisent-ils et s'approprient-ils les nouveaux outils digitaux ?

Jean Pralong conduit des études sur les usages des outils digitaux par les recruteurs et les candidats.

Axe 2 : compétences et métacompétences : comment définir les compétences utiles aux entreprises ? Comment montrer leur utilité ? Comment notamment évaluer et développer les soft skills ? Quelles nouvelles compétences faut-il détenir pour agir dans des organisations aux enjeux renouvelés ?

Jean Pralong, Alexis Akinyemi et Laurène Houtin ont produit, avec la start-up Moodwork, une étude sur la perception du burn-out.

Cécile Jarleon étudie le transfert des compétences comportementales d'une sphère de vie à une autre.

Ana Camargo étudie l'acquisition de compétences multiculturelles et leur effet sur le sentiment d'efficacité.

Une thèse a été soutenue en 2020. Une autre est en préparation.

GENÈSE DE CETTE RECHERCHE

Consultante en mobilité professionnelle depuis 17 ans à l'Apec, j'accompagne des cadres dans leur mobilité professionnelle, j'anime des ateliers sur des thématiques telles que le digital, la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences, j'interviens auprès des entreprises sur l'entretien professionnel annuel, les processus de recrutement et la mobilité.

Dès 2003 mon sujet de recherche est apparu dans le cadre de mes entretiens de conseil. En effet, je rencontre au quotidien des cadres en emploi et sans emploi qui viennent solliciter l'Apec au sujet de leurs difficultés à trouver une nouvelle activité ou à mettre en place une mobilité interne, une formation ou une transition professionnelle.

Ils se questionnent sur la précarité du contrat psychologique signé avec leur entreprise, leurs capacités à rechercher un nouvel emploi et parlent de leur attractivité ou non attractivité sur le marché de l'emploi. Ils n'arrivent plus à s'épanouir face aux injonctions sociales d'autonomie, d'adaptabilité, de dynamisme et de performance.

Les derniers chiffres de l'observatoire des trajectoires professionnelles (2017) confirment l'augmentation des transitions. En France, chaque année, sur la période 2015-17, près d'1/4 des individus (26,9 % de la population active occupée) a connu une transition professionnelle au cours des 12 derniers mois.

L'image des cadres autonomes, compétents, capables de réagir à des situations complexes semble perturbée par cet environnement changeant et incertain. Une grande vulnérabilité et une image brouillée concernant leurs perspectives professionnelles ne leur permettent

plus d'être confiants. Ces cadres sont soucieux de ne pas avoir de temps pour acquérir de nouvelles compétences. La fréquence des changements de stratégie, les missions à durée déterminée qui se multiplient et la mise en place d'organisations matricielles augmentent le renouvellement des savoirs. Il s'agit de faire face à des changements réguliers et entrer dans une logique de bilan où l'on s'interroge sur ce que l'on a appris et sa valeur dans le temps mais également sur ce que l'on doit apprendre dans une logique de prospective professionnelle (Cerdin, 2015). Je constate en qualité de praticienne de l'accompagnement que le concept d'employabilité qui se définit de la manière suivante par Véniard (2011, p. 84) « La capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les conditions qui affectent son environnement ». Celle-ci est à l'ordre du jour et suscite toute l'attention des cadres.

En effet, je constate que la plupart des cadres qui sollicitent ces entretiens de conseil sont dans l'embarras pour analyser leurs secteurs d'activités respectifs, les changements technologiques apparus, les contextes pour les relier à leur situation professionnelle actuelle. Ils éprouvent des difficultés à prendre en compte les mouvements, les modifications et les complexités qui envahissent leur vie professionnelle. Ils sont confrontés à des réalités et des problèmes de plus en plus pluridisciplinaires, transversaux, multidimensionnels. Le numérique, l'intelligence artificielle et le « machine learning » ont modifié leurs activités professionnelles. La connaissance qu'ils ont des données de leur marché est isolée et parcellaire et ils n'arrivent pas à la situer ni à la décrypter afin qu'elle prenne du sens dans leur quotidien professionnel.

Un exemple : Séverine M., 40 ans, Directrice artistique me déclare : « *Il faut toujours être à la pointe de la technologie. Dans chaque offre d'emploi on demande toujours plus de connaissances et je suis complètement perdue avec toutes ces informations à identifier et traiter pour me positionner sur le marché. Je me retrouve à chaque fois dans la situation où mes compétences ne sont pas adaptées à la demande alors qu'il suffirait d'apprendre sur le terrain et me laisser ma chance.* »

En revanche, d'autres cadres ripostent, explorent pour s'adapter aux changements qui affectent leur environnement et ont compris qu'il fallait saisir les opportunités qui se présentent au cours de leur parcours professionnel. Ils pratiquent l'étonnement pour leurs apprentissages. On peut citer Thievenaz (2017) « [...] *Ils montrent*

ainsi qu'ils apprennent (ou non) des situations rencontrées, l'étonnement les aidant à se forger, à affiner ou à modifier les repères cognitifs nécessaires à l'élaboration de diagnostics ». Ils s'emparent des réseaux sociaux professionnels, des MOOC pour compléter leur formation initiale, assistent à des conférences. Ils ont saisi que la production de connaissances se démultiplie à travers différents canaux spatiaux et temporels. Ils adoptent une démarche exploratoire, expérimentent en prenant conscience de la nécessité de se former de manière continue sans obligation d'obtenir un diplôme. Leur première demande lorsqu'ils nous rendent visite est d'être entraînés aux opportunités au regard des occasions qui se présentent et d'anticiper les changements. Ils attendent de leur conseiller en évolution professionnelle une analyse des évolutions de carrière contemporaines afin d'en tirer profit. En effet, les temporalités courtes entre les changements d'organisation ou évolutions technologiques ne leur permettent pas toujours de disposer de bons outils pour comprendre le monde qui bouge. C'est une dimension réflexive qui est demandée afin d'analyser leurs choix d'orientation et mettre en scène leur propre parcours professionnel.

Un autre exemple, Catherine B., 45 ans, Directrice commerciale : *« J'aime bien apprendre heureusement et j'ai pu suivre de nombreux MOOC pour me remettre à niveau et identifier de nouvelles opportunités et des secteurs d'activités différents du mien. Je suis en veille en permanence et j'ai développé mon réseau. »*

L'exigence d'adaptabilité, d'anticipation devient impérative par la gestion quotidienne d'interruptions fréquentes, d'immédiateté et l'existence du mode projet dans de nombreuses entreprises qui requièrent une lecture plurielle de la réalité. Le rapport au temps a fait l'objet d'une évolution continue qui s'est singulièrement radicalisée ces dernières années. Nous sommes passés d'une phase où nous étions assujettis au temps, où nous acceptions les contraintes du temps, à une phase où nous ne cessons de nous adapter en permanence.

On pourrait illustrer cette société en pleine transformation par « la barbarie douce » décrite par Le Goff (2003, p.8) :

« [...] une sorte de révolution culturelle permanente, impliquant un bouleversement incessant de nos façons de vivre, d'agir et de penser. Elle ne laisse rien ni personne en repos. Dans leur vie personnelle et professionnelle, les cadres se trouvent constamment incités à faire preuve d'autonomie et de responsabilité. »

Dorénavant dans cette société où tout ce qui est continu disparaît, les entreprises mettent l'accent sur les capacités d'adaptation, de

changement incessant et recherchent des individus flexibles, capables de construire des parcours professionnels diversifiés. L'injonction à la polyvalence et à l'apprentissage de nouveaux sujets ou problématiques sont les principaux défis identifiés par les cadres. On peut l'illustrer avec l'enquête réalisée par Manpower (2019, p.5) auprès de plus de 20 000 employeurs sur la révolution des compétences 4.0 où on demandait aux entreprises quelles étaient leurs prérogatives vis-à-vis de leurs salariés :

« Les employeurs ne peuvent plus se fier à un marché immédiat pour les talents. Nous avons besoin de collaborateurs dotés d'une capacité d'apprentissage – qui mêle volonté et capacité à développer des compétences recherchées pour rester employables sur le long terme. Aujourd'hui, l'employabilité porte moins sur ce que vous savez déjà que sur votre capacité à apprendre. »

La nécessité d'acquérir et de développer ses compétences est devenue un thème clé du discours dominant des entreprises auquel il paraît difficile de s'opposer (Sennett, 2000). La destruction des emplois est liée à cette économie concurrentielle qui contraint l'entreprise à s'adapter à de nouveaux marchés et les conséquences sont une obsolescence de certaines compétences ou disparition de métiers (Rouhan, 2019). Pour assurer cette employabilité, le cadre est invité à évoluer de manière autonome sur le marché du travail, à valoriser des connaissances et compétences qui lui permettent de s'adapter dans son travail et sa carrière et de saisir les opportunités (Monneuse, 2014). Un cadre en entreprise est amené à faire preuve d'une grande polyvalence, avant de développer une expertise forte (Bouilloud, 2012).

C'est dans ces nouvelles perspectives que le métier de conseiller a connu de grands changements et nous sommes censés maintenant maîtriser un certain nombre de connaissances juridiques, financières, sur le droit à la formation, l'évolution des métiers, et être en mesure de faire expliciter un parcours professionnel afin d'élaborer un projet de formation et d'évolution professionnelle.

Aujourd'hui, les professionnels du conseil doivent articuler un ensemble de nouveaux outils numériques ou méthodes collaboratives nécessaires pour imaginer de nouvelles hypothèses d'orientation professionnelle. Cette nouvelle posture requiert une lecture agile des enjeux sociétaux, des changements vécus par les salariés (Chauvet, 2016). Sur des périodes courtes, le conseiller doit faire preuve d'une connaissance pertinente du marché du travail, d'une capacité à construire avec la personne accompagnée un diagnostic de son par-

cours et construire avec elle un projet professionnel avec des techniques de recherche d'emploi de plus en plus digitalisées (Chauvet, 2016, p.17).

Les techniques d'accompagnement, encore largement construites sur des approches par activités vont devoir prendre en compte la diversité des nouvelles formes d'emplois, des modes d'apprentissage et explorer de nouvelles opportunités sur le marché du travail qui n'étaient pas, au départ, imaginées. Il est nécessaire de maîtriser la collecte d'informations sur le marché du travail, notamment *via* les outils numériques, pour permettre une optimisation des stratégies de recherche d'emploi.

Les conseillers en évolution professionnelle sont amenés à identifier, repérer et formaliser des compétences transférables et transversales sans au préalable détenir la méthode adaptée. Le métier d'accompagnement se transforme de manière accélérée et se construit avec de nouvelles approches que nous expérimentons en temps réel lors de nos entretiens individuels. On se retrouve de manière discontinue confronté à des problématiques d'orientation professionnelle et souvent sans références. Les cadres que l'on reçoit ont un rapport anxigène avec l'accélération des technologies et leur situation professionnelle. Dans ce contexte d'incertitudes et d'imprévisibilité il m'a paru particulièrement intéressant d'identifier comment ces cadres faisaient face à ces situations inédites où leur employabilité subissait des turbulences et quelles étaient les dispositions développées pour apprendre afin de pallier cette perte. Ces dispositions semblaient émerger selon le contexte ou situations particulières rencontrées ou parfois subies. Elles étaient réactivées et nécessitaient une mobilisation importante. Si je devais citer Frétigné (2016) concernant les dispositions à apprendre et les conditions « [...] *chaque situation nouvelle est l'occasion d'activer et d'éprouver la robustesse de nos dispositions aux besoins de la situation* [...] ».

En effet, j'ai observé que certains cadres apprenaient de manière exponentielle lorsque leur situation professionnelle changeait au sein de leur entreprise ou lorsqu'ils perdaient leur emploi. Le fait de développer des dispositions à apprendre était fréquemment lié à des situations de perte d'employabilité. Super (1984) disait « *que le modèle de carrière pouvait se recycler et qu'un salarié pouvait recommencer plusieurs fois la séquence d'étapes, vivant ainsi des cycles d'apprentissage multiples et plus courts tout au long de sa vie professionnelle* ».

Des études récentes comme celles du Conseil national pour l'emploi (2017) ont montré que ces apprentissages se multipliaient en raison d'un cumul de vulnérabilités lié au contexte d'automatisation et de numérisation. Cerdin (2014) parle de « prospective personnelle qui conduit l'individu à devenir maître de ses apprentissages et de sa carrière ». Les individus accéderont selon lui à un parcours professionnel attractif grâce à des investissements en formation qui deviennent la réponse à l'anticipation.

Est-ce que l'on peut envisager à la suite des différents entretiens réalisés avec ces cadres que l'aptitude à obtenir et conserver un emploi dans ce contexte de mutation soit étroitement liée à l'émergence de nouvelles dispositions à apprendre.

Le choix de réunir employabilité et apprenance, deux concepts contemporains qui s'attachent pour l'un aux capacités à s'adapter aux changements et pour l'autre aux dispositions favorables à apprendre, peut nous permettre de comprendre si l'injonction permanente à l'employabilité et à l'apprentissage se traduit par une interdépendance. Si apprendre devient une nécessité liée aux marchés concurrentiels alors les salariés sont contraints d'entrer dans une logique d'apprenance pour être en capacité de s'adapter et de maintenir leur employabilité.

INTRODUCTION

Peu de cadres parmi ceux que nous rencontrons dans les locaux de l'Apec conçoivent d'accomplir leur carrière de manière linéaire dans une même organisation. En effet, bien qu'il existe encore des carrières entières passées au sein d'un même métier, d'une même profession ou d'une même organisation, de nombreuses personnes ont des parcours professionnels variés marqués par des virages importants, voire des ruptures. De nombreux rapports dont celui de la Fondation Manpower de 2016 confirme « De nouveaux métiers apparaissent, d'autres se tarissent. Cette transformation des métiers s'accélère, ainsi 50 % des métiers existants auront disparu d'ici 2030 » (Lamri, 2019). Dans son livre sur les compétences de demain, il prétend que 6 métiers sur 10 que nous exercerons n'existent pas encore à l'heure actuelle.

La situation d'emploi est davantage menacée par des périodes de chômage et de mobilité interne ou externe plus nombreuses et subies. La flexibilité et la compétitivité, nécessaires à la survie d'une entreprise, dans une économie instable et mondialisée, ont balayé le modèle de l'évolution interne, linéaire et hiérarchique des carrières (Dany, 1997).

Chaque cadre selon St Germes (2003) est ainsi de plus en plus appelé à apprendre avec l'essor des technologies. Les cadres reconsidèrent leur rapport au savoir et leurs possibilités d'apprentissage. Ils s'interrogent sur : pourquoi, quoi, comment, et où apprendre ?

Les cadres cherchent à développer leur employabilité et souhaitent avoir prioritairement un accompagnement personnalisé (organisation, structuration de leur recherche). Ils se perçoivent souvent comme les entrepreneurs ou acteurs du devenir de leurs compétences

lorsqu'ils sont licenciés, ou en quête de mobilité interne ou externe. Ils ont l'impression qu'ils sont contraints de gérer leur apprentissage et d'entretenir un rapport réflexif, proactif et anticipateur face aux formations qui leur seront nécessaires pour réussir leur rebond professionnel (Monneuse, 2014).

Dans ce contexte, une personne est encouragée à devenir l'acteur de son propre parcours professionnel et c'est à elle qu'il appartient de conduire son orientation selon son désir. Cela ne concerne pas seulement les employés les plus jeunes et les moins qualifiés, mais également les cadres et les professionnels d'expérience (Amadiou, 2013).

Ainsi selon Dany (2002, p. 9) :

« Le défi auquel les personnes font face actuellement consiste non seulement à se construire une carrière à la fois épanouissante et sécurisée, mais aussi à améliorer leurs compétences pour obtenir ou se créer un autre emploi qui les satisfasse après avoir quitté leur poste de manière volontaire ou non. »

Il existe d'après Cadin *et al.* (1999, p. 58) :

« Une série de mini-cycles d'apprentissage au cours d'une vie professionnelle du fait des cycles de vie des technologies et des produits de plus en plus courts, la carrière des individus va se transformer en une succession de "mini-étapes" d'exploration, d'essais, de maîtrise et de sortie de recherche d'emploi, d'opportunités ». Or, pour Bailly (1998) développer cette aptitude à maîtriser sa carrière, dans un environnement où l'économie est imprévisible, le maître mot est l'anticipation. Il insiste sur le fait de "ne pas attendre d'être mis au pied du mur pour redessiner son avenir professionnel, agir bien avant que l'obstacle n'apparaisse dans son champ de vision". »

Le contrat social au sein d'une entreprise a changé et le salarié devient « responsable de son employabilité, il demande à son employeur de l'aider à la développer, notamment en l'équipant des bons outils, le valorisant, lui offrant un environnement de travail inspirant, l'aidant à se développer via des nouveaux défis, missions, projets » (enquête Manpower group, 2016).

L'organisation du travail évolue dans des entreprises de plus en plus instables. La gestion des organisations est souvent sous l'emprise de l'instabilité, de plus de communication, de plus d'échanges, mais *a contrario* moins de temps et de moyens avec un contrôle intense, des activités professionnelles qui se réalisent en dehors des horaires

réglementaires et hors des murs de l'entreprise, plus d'obstination de rationalisation, mais aussi une augmentation de la complexité.

De nombreux facteurs d'évolution ont eu des incidences multiples dans l'organisation du travail tels que : les changements d'activités, rachats, ventes, fusions, absorptions, les changements de direction, d'actionnaires, les changements d'orientation des métiers, les entreprises industrielles se tournant vers les services. Contrairement à une carrière basée sur un long cycle composé des étapes (exploration, essai, réalisation), le parcours professionnel substitut de la carrière est aujourd'hui composé de plusieurs mini-cycles ou épisodes (carrière récursive) durant de 2 à 4 ans, où l'individu apprend et maîtrise un nouveau domaine professionnel (Cadin *et al.*, 2004). Chaque épisode doit avoir des phases d'exploration, d'essai ou une période de test, d'établissement ou de maîtrise (France stratégie, 2016).

Le numérique a contribué à ces métamorphoses et fait apparaître de nouveaux indicateurs de lecture pour comprendre la gestion des emplois, des activités (Rapport travail, emploi, numérique 2016). Les outils numériques contribuent à l'apparition de modes de production nouveaux, qui interrogent les formes classiques. En plus des changements des modèles d'organisation et d'activité des entreprises, c'est la manière de travailler qui est entièrement remise en question. L'innovation technologique requiert aujourd'hui un apprentissage permanent qui questionne la place de la formation informelle, de l'autoformation. Eneau et Le Boucher, (2013, p. 139-140) disent : « *La culture des réseaux qui permet de démultiplier des rencontres semble pouvoir répondre aux nouveaux impératifs qui s'imposent à la formation des adultes, notamment dans le monde professionnel* ».

Une remarque importante du rapport *Travail, Emploi, Numérique* remis à la Ministre El Komri en 2016 (p. 5) :

« *Les transformations que nous connaissons sont radicalement différentes des précédentes révolutions industrielles. Plus qu'une accélération des rythmes de travail et de circulation de l'information, il s'agit d'une révolution cognitive, qui change nos manières de penser, de modéliser le monde, et de résoudre des problèmes.* »

On constate un changement radical pour le salarié qui est nommé par les entreprises comme un individu autonome qui devient employable parce qu'il développe son apprentissage en continu et acquiert de nouvelles compétences. Plus les entreprises continuent à se transformer plus cela affecte la structure des emplois et donne à la notion de compétence une importance pour accroître ses savoirs.

L'employabilité s'intègre dans les politiques sociales et les actions dédiées à l'emploi. Ces politiques estiment si un individu possède les capacités ou non à accéder à un emploi. On regardera ses compétences et l'interaction entre ses connaissances et ses qualités personnelles (Gazier, 2003).

La réponse du cadre à l'injonction d'employabilité, aux carrières alternatives et nomades est de se transformer en apprenant et il s'engage à acquérir de nouvelles compétences et expériences pour se préparer à une succession de postes Roques (1998).

Le concept d'apprenance peut illustrer ce propos en définissant ce que l'individu met en mouvement « *une attitude propice à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations qu'elles soient formelles ou non, expérientielles ou didactiques, autodirigées ou dirigées, intentionnelles [...]* » (Carré, 2005).

En résumé, l'apprenance est une attitude qui favorise la curiosité en milieu organisationnel et participe à la découverte de multitude d'opportunités pour apprendre.

En ce qui concerne le concept d'employabilité, nous retrouvons la définition suivante Saint Germes (2004, p. 72) :

« [...] *l'employabilité renvoie fondamentalement à la capacité à conserver son emploi ou à en trouver un autre, à posséder les compétences recherchées et être à même de saisir les occasions d'emploi appropriées pour les mettre en œuvre. L'employabilité exige l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel.* »

Dans cette recherche nous allons confronter deux concepts, employabilité et apprenance, qui pourraient être considérés comme éloignés mais ayant néanmoins les points communs suivants : les capacités à s'adapter et à repérer les bonnes occasions, de se former, de changer, une curiosité intellectuelle. L'apprenance se retrouve au cœur d'un système complexe confrontée à des zones de tensions liées à des contraintes économiques (Peretti *et al.*, 2019). Employabilité et apprenance subissent toutes deux une tension sociale particulière dans cette société de l'information où savoir apprendre, se maintenir dans l'emploi sont des repères usités par les cadres. En effet, dans cette économie digitalisée la priorité est d'instaurer des conditions d'agilité et les entreprises souhaitent que les salariés apprennent plus rapidement et développent de manière régulière des compétences (Frimousse, 2018). Peretti *et al.* (2019) parlent de « *serial learning* » qui contribue à garantir une flexibilité, une capacité d'innovation. Par conséquent

le « serial learner » est celui qui sait apprendre à apprendre au quotidien et qui est acteur de son employabilité. « *Cette maîtrise de l'art d'apprendre, tout le temps et de toutes les sources de connaissance possibles, s'adapter continuellement à son écosystème, c'est l'apprenance.* » (Peretti, 2019, p. 19)

On traite avec ces deux concepts d'une série d'attitudes. C'est-à-dire de dispositions à agir dans des contextes particuliers où l'individu oriente ou détermine ses actions. Pour Bourdieu (1998) « *avoir une disposition c'est être enclin à agir de telle ou telle manière dans telles ou telles circonstances* ».

C'est pourquoi dans cette recherche nous allons mettre en relation ces deux concepts : apprenance et employabilité en utilisant deux échelles pour étudier la probabilité d'interrelation. La question est de savoir si l'employabilité a un lien significatif avec l'apprenance chez les cadres utilisateurs des services de l'Apec.

En outre, nous allons nous interroger sur les interactions complexes entre les situations rencontrées au quotidien, les dispositions qui influent sur les pratiques d'apprentissage qu'utilisent les cadres pour développer leur employabilité. Il s'agit pour les cadres de développer des attitudes d'indépendance et de responsabilité dans le travail et surtout de démontrer leur capacité à apprendre, et de construire eux-mêmes leurs modes d'apprentissage.

Cette thèse propose de mettre en lumière l'interdépendance des 2 concepts par la mise en lien de leurs 2 échelles de mesure pour vérifier le lien de l'un sur l'autre dans une perspective tant explicative qu'applicative.

Dans un premier chapitre nous nous attacherons à présenter le contexte de façon détaillée et les enjeux sociétaux mais également les différents types de transformations à prendre en compte afin de mieux appréhender cette société de l'accélération où les transitions se multiplient suite à des bouleversements technologiques successifs, des nouvelles formes collaboratives et alternatives d'emploi, l'évolution des modes de production, d'organisation du travail (Benhamou, 2017).

Dans un deuxième chapitre nous aborderons le concept d'employabilité et son origine à travers de nombreux auteurs qui ont travaillé sur ce concept. L'employabilité est considérée comme la capacité d'obtenir un emploi et de s'y maintenir ou bien d'accéder à un nouvel emploi selon le contexte.

Dans un troisième chapitre, nous évoquerons le statut du cadre à la française.

Nous présenterons dans un quatrième chapitre le concept d'appreance qui est apparu à la fin des années 1990 et qui prend en compte l'apparition de cette société apprenante qui valorise le rapport au savoir suite aux transformations multiples du travail, des technologies, de la mondialisation.

Dans le cinquième chapitre, nous détaillerons l'échelle de mesure de l'employabilité conçue par Othmane (2011) réalisée dans le cadre de son doctorat après une revue importante de la littérature sur l'employabilité à travers des auteurs francophones et anglo-saxons. Nous procéderons à une présentation des définitions de chaque dimension afin de mieux s'approprier ce qu'elles mesurent.

Nous identifierons l'échelle d'appreance avec ses 6 dimensions co-construite par Jore (2012) et l'équipe des chercheurs sous l'égide de Carré à l'origine de la notion d'appreance.

Ce chapitre présente de manière détaillée notre méthodologie de recherche en mettant en lien les deux échelles de mesure afin d'évaluer l'appreance et le sentiment d'employabilité des cadres utilisateurs des services de l'Apec.

Dans le sixième chapitre nous nous livrons à une analyse de chacune des hypothèses que nous avons identifiées. Ce chapitre se terminera par une tentative de réponse à la question évoquée en début de recherche à travers une analyse de corrélation inter échelle de mesure.

Enfin, dans le septième chapitre nous procéderons à une discussion sur les leçons à tirer des résultats obtenus. Les différentes thématiques abordées permettront également de relever d'autres perspectives de recherche pour découvrir un nouveau champ de recherche comme les pratiques d'accompagnement et d'orientation professionnelle qui auront à prendre en compte cette injonction individualiste de la société apprenante.

La conclusion propose de présenter les perspectives et limites de la thèse tout en rappelant les intentions, les objectifs, la méthode et les résultats de cette recherche.