

L'employabilité, bientôt une coquille vide?

En Suisse, l'employabilité diminue. Les travailleurs arrivent de moins en moins à prendre leur propre carrière en mains. Une étude menée en collaboration avec l'Université de Lausanne relève des tendances étonnantes.

L'employabilité est la capacité de chacun de se déplacer aussi librement que possible sur le marché du travail. Cela englobe l'ensemble de la boîte d'outils d'un collaborateur (ses compétences et ses comportements), sur laquelle il peut s'appuyer pour procéder à des changements de manière proactive. Les collaborateurs à forte employabilité disposent de plus de ressources. Ils sont également en mesure d'investir ces ressources de manière positive dans l'entreprise. Ils bénéficient du coup de perspectives plus larges et plus durables, que cela soit pour leur propre parcours ou pour leur entreprise.

Les dimensions constitutives de l'employabilité

Depuis 2002, une communauté de travail, composée de deux sociétés de conseils RH (Qualintra et ProMove) et de l'Université de Lausanne, mesure régulièrement l'employabilité en Suisse selon des critères scientifiques. Sur cette base, un test en ligne a été développé pour permettre aux professionnels et aux cadres d'évaluer leur propre employabilité. Avec des conseils pour améliorer cette dernière.

Les effets les plus significatifs sur l'employabilité sont l'évaluation de leur propre situation professionnelle sur le marché de l'emploi. Mes compétences et aspirations sont-elles véritablement compétitives par rapport au besoin du marché? Un autre facteur déterminant est la volonté de faire bouger les

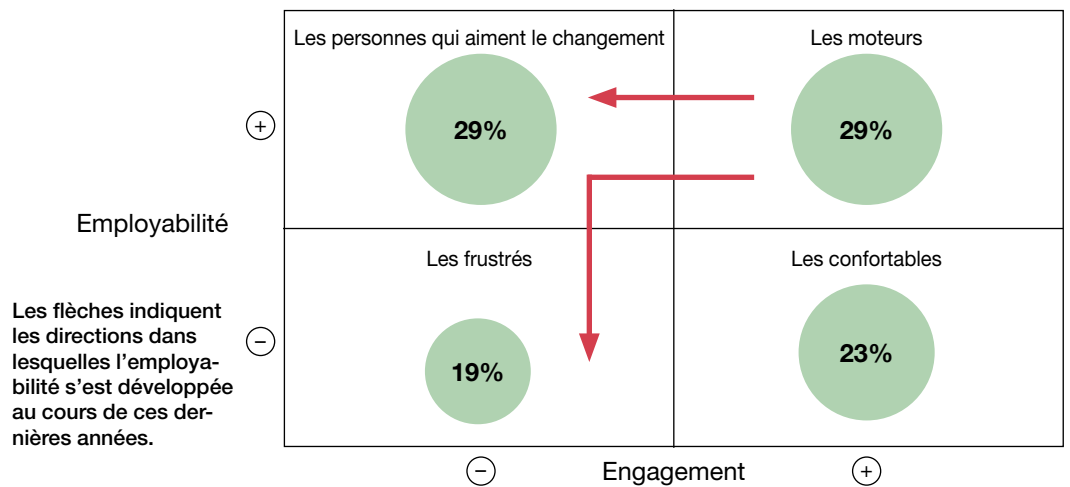


Les auteurs

Michael Kres (Dr), est partenaire chez ProMove™ GmbH et membre du Conseil d'administration de l'Association suisse pour l'employabilité (GfA). Il a une longue expérience de la direction.

Marina Fiori, (Ph.D.), est psychologue du travail et Maître-Assistante à la Faculté de HEC de l'Université de Lausanne. Elle est également consultante chez Qualintra.

L'évolution de l'employabilité en Suisse



choses: dans quelle mesure suis-je capable et ai-je envie d'avoir une influence sur le développement de ma propre carrière? Et qu'en est-il de mes ressources? Où va toute cette énergie? Quelles conséquences sur mon bien-être physique et psychique? A noter que l'environnement de travail dans lequel évolue le candidat est déterminant: plus il est bien perçu, moins on ressentira l'envie de modifier sa situation.

Changements de l'employabilité en Suisse

Depuis dix ans les «Career- and Employability-Checks» sont régulièrement validés et mis à jour par Qualintra et ProMove™, en collaboration avec l'Université de Lausanne. Pour ce faire, on questionne à tour de rôle des personnes venant de Suisse romande et de Suisse alémanique. La dernière validation comprend un échantillonnage de 338 spécialistes et cadres de la liste de publipostage de la plateforme d'emploi Jobup en Suisse romande. Mais les résultats peuvent s'appliquer à l'ensemble de la Suisse. Les personnes interrogées appartiennent à tous les secteurs d'activité. Elles ont indiqué, au moment de l'enquête (hiver 2011), ne pas être à la recherche d'un emploi.

Les résultats les plus intéressants proviennent de la comparaison avec une analyse menée par Qualintra en 2006. Ils montrent que la situation professionnelle, au cours de ces cinq dernières années, a bien changé: en moyenne, les demandeurs d'emplois semblent

plus satisfaits de ce qu'ils ont accompli qu'auparavant. Sauf ce qui concerne l'évolution de leur salaire ou leurs promotions. En ce qui concerne la connaissance de leur propre marché du travail, les collaborateurs semblent moins s'en préoccuper qu'il y a cinq ans.

«Les collaborateurs estiment que le coup de pouce qui doit faire avancer leur carrière doit venir d'en haut»

Michael Kres

Cela vient contredire la volonté de changement qui ne cesse d'augmenter. Les personnes interrogées montrent davantage de flexibilité, pour autant qu'elle se traduise par une augmentation de salaire. L'observation la plus marquante, provient du fait que les ressources physiques et psychiques ont baissé de manière significative.

Cela tient à une péjoration de l'environnement de travail. L'engagement et la loyauté à l'égard de l'employeur ont également diminué, au même titre que la qualité de la collaboration au sein de sa propre équipe. Une autre observation, qui fera l'objet de recherches plus poussées: pour la première fois depuis que ces mesures sont effectuées, les femmes connaissent une employabilité nettement inférieure à celle des hommes. Elles semblent moins satisfaites de leur carrière, admettent avoir moins d'influence sur leur travail et pa-

raissent disposer de moins de ressources physiques et psychiques que leurs collègues masculins.

Vouloir ou pouvoir, telle est la question

L'étude divise les personnes interrogées en quatre groupes:

«**Able to go, willing to stay**»: **les moteurs** – Ces collaborateurs montrent des scores uniformément élevés dans tous les domaines (29 pour cent).

«**Able to go, not willing to stay**»: **ceux qui aiment les changements** – Ces collaborateurs ont une grande employabilité, mais ne sont pas très loyaux (29 pour cent).

«**Not able to go, willing to stay**»: **les confortables** – Ce groupe s'accommode de la situation à l'intérieur de l'entreprise. Ces collaborateurs font preuve d'un très fort engagement, mais ils ont de la peine à se motiver seuls (23 pour cent).

«**Not able to go, not willing to stay**»: **les frustrés** – Près d'une personne interrogée sur cinq aimerait changer sa situation, mais n'en a pas les ressources pour déclencher une énergie positive (19 pour cent).

Que signifient les résultats?

Cette étude est édifiante dans la mesure où elle met en lumière les conséquences de notre façon de travailler: par rapport à 2006, le pourcentage des «moteurs» par rapport aux «frustrés» et des personnes qui aiment le changement a reculé (cf. illustration).

Pour les entreprises, les efforts menés en faveur de la formation n'ont donc pas porté les effets escomptés. Les collaborateurs acquièrent, certes, davantage de compétences, mais les attentes en matière de carrière augmentent en parallèle. Si ces espoirs sont déçus, alors la loyauté diminue rapidement. Ce qui est étonnant, c'est que les collaborateurs estiment que le coup de pouce qui doit faire avancer leur carrière doit venir d'en haut. L'appropriation de sa propre carrière et de son profilage diminue, ce qui a, à son tour, des effets négatifs sur ses propres ressources: Quiconque «est fait» plutôt que «se fait» souffre de stress comme on le constate aujourd'hui à tous les échelons de la hiérarchie. Sans prendre soi-même les choses en mains, on accuse une perte de productivité.

Que faire?

Il est possible de remédier à la perte d'appropriation de sa carrière personnelle:

1. Moins de structures, moins de processus, plus de culture

Ce qui est déterminant, pour le succès, ce sont ni des carrières professionnelles clairement structurées, ni des processus de bonus sophistiqués mais bien davantage un cadre d'entreprise stimulant sur la durée. Les entreprises comme BMW, les banques d'affaires ou encore Roche montrent comment une structure d'entreprise stimulante ne contribue pas seulement à faire baisser les coûts mais aide également à s'attacher des professionnels et des cadres pour longtemps.

2. Salutogenèse

De nombreuses études ont montré qu'il existe un lien entre un environnement stimulant et la salutogenèse, dans les entreprises qui focalisent les activités de développement personnel et de l'entreprise autour du triangle: sens, compréhension et influences du travail quotidien – système connu, grâce à Aaron Antonoski, sous le fameux terme de salutogenèse –, on a pu prouver qu'il existait une meilleure employabilité. Ces entreprises dépensent moins pour des formations continues standardisées, mais investissent davantage, en revanche, dans des coachings individuels. Elles s'occupent moins de l'introduction de structures et de processus mais accordent une plus grande importance à la proximité et à un travail en équipe dynamique.

«Moins» signifie donc souvent «plus». Quiconque s'approprie sa propre carrière récolte de meilleurs résultats. Il vaut donc la peine d'investir dans sa propre employabilité.

Marina Fiori, Michael Kres