

# **Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux**

**Eve SAINT-GERMES**

Docteur en Sciences de Gestion  
ATER IUT de Perpignan UPVD  
CREGOR Université de Montpellier 2  
CC 028 Place Eugène Bataillon  
34095 Montpellier cedex 5  
[esaint@univ-montp2.fr](mailto:esaint@univ-montp2.fr)  
[eve.saintgermes@free.fr](mailto:eve.saintgermes@free.fr)

## **Résumé**

Notre communication interroge la construction d'évaluations de l'employabilité en gestion en adoptant une approche par les conventions de facteurs d'employabilité : en nous appuyant sur une analyse théorique des processus d'évaluation et sur la proposition d'une cartographie des conventions de facteurs d'employabilité, nous analysons les versions de l'employabilité construites par les pratiques d'évaluation mises en oeuvre par des professionnels du conseil en GRH à partir de l'analyse sémantique de 19 entretiens. Cette déconstruction des jugements d'employabilité de consultants RH nous permet de souligner la mise en tension des facteurs individuels, organisationnels et territoriaux dans les évaluations produites, même si les degrés de précision et de partage des représentations diffèrent selon les registres d'interprétation.

## **Mots-clés**

Employabilité, pratiques d'évaluation, conventions, représentations, consultants RH

## Introduction

L'intégration du concept d'employabilité à la GRH est encore souvent interprétée comme un transfert de responsabilité vers l'individu des risques associés à la relation d'emploi : dans le cadre du modèle émergent du « *salarié acteur* » de sa propre employabilité (Bélier 1998), c'est par la gestion active d'un portefeuille personnel de compétences transférables que chacun se prémunirait contre le risque d'inemployabilité, sorte de substitut symbolique au risque de perte d'emploi (Dietrich, Jouvenot et Lenain 2006). L'« *ère de l'employabilité* » sur le marché du travail correspond ainsi à l'apparition de nouvelles exigences des employeurs en matière de « *savoir-être* » (Gazier 2003, Béraud 2006), qui véhiculent une version particulière du concept (« *employabilité initiative* », Gazier 1999, 2003, Saint-Germes 2007). Cette interprétation de la notion est caractérisée par une forme de survalorisation des ajustements individuels par rapport aux autres types de facteurs d'employabilité, et en particulier ceux d'ordre collectif.

En adoptant une approche alternative de la notion (« *employabilité interactive* » *ibid.*), il est possible au contraire de mettre l'accent sur l'interaction entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'environnement dans le processus d'évaluation de l'employabilité. Le niveau d'employabilité perçu d'un individu dépend alors de la construction contextualisée d'un jugement sur sa capacité à être employé dans le territoire considéré, en fonction des emplois, des métiers et des entreprises qui le constituent et de son propre parcours professionnel. Les registres d'interprétation activés par les pratiques d'évaluation sont alors multiples et combinent les facteurs individuels et collectifs, statiques et dynamiques.

L'acteur en position d'évaluateur a un rôle central et déterminant dans la construction d'une évaluation de l'employabilité : ce sont ses activités d'interprétation, et de qualification, qui façonnent et orientent le processus. Le jugement évaluatif peut donc être considéré comme une action qui contribue à la formation de son objet : ce sont les choix effectués par l'acteur évaluateur, entre les différents « *régimes d'actions disponibles* » (Eymard-Duverney et Marchal 1997), qui définissent le processus d'évaluation mis en oeuvre. Dans l'approche par les conventions, ces choix sont appuyés sur des convictions individuelles, qui leur donnent une forme d'évidence : par rationalité mimétique, les acteurs adoptent les comportements qui leur semblent « *normaux* ». Ce ne sont pas des choix explicites, ni mûrement réfléchis, ils sont évidents, même s'ils sont influencés par le contexte de gestion, et notamment les objectifs poursuivis et les contraintes pesant sur l'action de l'évaluateur, dont la « *contrainte d'économie* » de moyens divers à investir dans l'évaluation (*ibid.*).

Ainsi, les pratiques d'évaluations de l'employabilité développées par les acteurs reflètent les conventions de qualification qu'ils adoptent parce qu'ils les considèrent légitimes relativement au contexte d'évaluation et à l'objectif qu'ils poursuivent. La construction des jugements évaluatifs sur l'employabilité peut ainsi être appréhendée au travers des dispositifs contextualisés utilisés par les évaluateurs : les conventions de facteurs d'employabilité activées et leurs adaptations au contexte sont objectivés dans les critères et les outils concrètement mobilisés. Par une analyse théorique des processus d'évaluation et par la proposition d'une cartographie des conventions de facteurs d'employabilité, nous proposons une démarche de déconstruction des évaluations de l'employabilité fondée sur l'étude des conventions de qualification (1.). Nous présentons ensuite les conditions d'une mise en oeuvre empirique et exploratoire de cette démarche en explicitant les principes de l'analyse de contenu sémantique assistée par le logiciel Tropes que nous avons réalisée sur les données discursives de 19 consultants RH (2.). Enfin, nous présentons les principaux résultats de cette déconstruction de jugements d'employabilité aux plans individuel et collectif (3.).

# 1. La déconstruction des évaluations de l'employabilité par l'étude des conventions de qualification

Etant donné la nature controversée de l'employabilité, et ses multiples versions (voir Gazier 2003), nous adoptons une approche par les conventions qui permet d'intégrer et de mettre en avant la pluralité des manières d'évaluer l'employabilité et d'explicitier les opérations d'interprétation qui vont intervenir dans la construction d'une appréciation de cette dimension. De manière générale, nous appuyons notre démarche sur deux grandes idées : d'une part, toute évaluation de l'employabilité est réalisée relativement à un cadre social de référence qui lui donne sa légitimité ; et d'autre part, les évaluations de l'employabilité sont multiples et différentes selon les contextes, elles sont construites, une pluralité d'interprétations et de modélisations étant disponibles (Saint-Germes 2007).

## 1.1. Les processus d'évaluation de l'employabilité

S'intéresser aux processus d'évaluation de l'employabilité en gestion revient à interroger la manière dont les évaluateurs produisent, en situation, un jugement de valeur sur cette dimension, sachant qu'il existe plusieurs façons alternatives d'évaluer l'employabilité. Autrement dit, comment les acteurs construisent-ils une évaluation contextualisée de l'employabilité en adoptant certains de cadres de références parmi plusieurs cadres alternatifs disponibles ? La nature particulière du concept d'employabilité, pour lequel plusieurs versions théoriques et pratiques cohabitent, place au centre de toute démarche d'évaluation les processus cognitifs d'interprétation des acteurs : ce sont eux qui les amènent à prendre certains modèles d'évaluation comme référence, en fonction de leurs croyances et de leurs représentations.

### 1.1.1. Des processus d'interprétation et de référenciation

L'évaluation peut être définie comme un processus qui permet de porter un jugement de valeur sur un objet, afin de préparer une prise de décision. Ce processus se fonde sur l'interprétation, par les acteurs, de ce qu'ils perçoivent, relativement aux cadres de références, légitimes pour eux, et à l'objectif qu'ils poursuivent : cela place les processus cognitifs, qui sous-tendent les opérations de référenciation, au cœur de l'élaboration de tout jugement évaluatif.

Pour analyser ces démarches complexes de référenciation au cœur des jugements évaluatifs de l'employabilité, nous prenons l'Ecole des Conventions comme cadre de référence, car son programme de recherche consiste justement à comprendre « *ce qu'interpréter veut dire* » (Batifoulouier, Biencourt et Larquier 2003) : « *interpréter consiste à construire un registre de choix qui doit être partagé avec les autres afin d'obtenir une coordination et une coopération* », sachant qu' « *il y a plusieurs façons de juger envisageables sans qu'il soit possible a priori d'accorder la supériorité à l'une ou l'autre* » (Ibid.). Nous considérons que les modèles d'évaluation de l'employabilité sont de nature conventionnelle, c'est-à-dire qu' « *ils constituent un cadre de référence commun*<sup>1</sup> » (Favereau 1989), des « *dispositifs cognitifs collectifs* » qui servent aux acteurs de référence externe pour rationaliser leurs pratiques et leur comportements (Gomez 1994). Le jugement varie en fonction de la posture de l'évaluateur et de ses relations avec son environnement. « *Les conventions procurent des procédures de choix, elles résultent d'une co-construction entre le social et l'individu* » (Eggrickx 1998, p. 190). Au sein d'une pluralité, et d'une diversité, des conventions de qualification, toute évaluation est alors un processus complexe d'opérations de jugement : les acteurs procèdent à des actions de déconstruction et de reconstruction de l'objet

---

<sup>1</sup> « ...de nature arbitraire, d'origine inconnue, et de formulation vague, ou éventuellement précise mais sans version officielle » (Favereau 1989)

d'évaluation, et de l'évaluation elle-même, en fonction de leur conviction, entre les différentes façons de juger un même objet.

### **1.1.2. Des processus d'arbitrage dans un système de conventions**

L'adhésion à un modèle d'évaluation conventionnel est le fruit d'un arbitrage entre plusieurs logiques d'évaluation, adossées à des principes normatifs, que les acteurs réalisent en fonctions de leurs croyances et de leurs convictions. Le jugement de valeur produit par les acteurs est ainsi élaboré sur la base d'une sélection des conventions de qualification qu'ils considèrent légitimes parmi celles disponibles. De ce fait, tout processus d'évaluation de l'employabilité en gestion est une démarche construite socialement sur des opérations interprétatives : dans un ensemble de cadres de référence qu'ils considèrent légitimes, les acteurs développent une interprétation particulière de l'aptitude à l'emploi, en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent, et de l'objectif qu'ils poursuivent dans leur démarche d'évaluation de l'employabilité. Toute mobilisation de l'employabilité s'effectue ainsi selon une logique normative plus ou moins explicite, elle reflète les convictions individuelles et sociales sur ce qui fait qu'une personne a la qualité nécessaire et suffisante à occuper un emploi sur le marché du travail.

Les opérations de jugement se révèlent extrêmement complexes : le jugement et la recherche de son équilibre sont des processus de déconstruction et reconstruction de l'objet d'évaluation et de l'évaluation elle-même. Ces processus de construction et de remise en question sociale sont à l'origine des tensions : le recruteur mobilise plusieurs modes de jugement et effectue des arbitrages, et cela en fonction du cadre dans lequel il opère (contraintes pesant sur son activité, expérience, relation avec les acteurs...). Adhérer à un modèle d'évaluation conventionnel est la conséquence d'un arbitrage entre plusieurs principes pouvant prétendre à une conception de la qualité (et plus largement du bien commun).

Le jugement contribue ainsi à la formation de son objet même. Si l'évaluation doit pouvoir être justifiée en toute généralité, l'évaluateur doit aussi acquérir une conviction personnelle à partir de ses perceptions, être attentif aux intérêts de chacun et s'adapter à la situation particulière dans laquelle il opère. Ce processus complexe de déconstruction et de reconstruction des qualifications qu'est le jugement est donc réalisé sous contraintes, ce qui impose une vigilance accrue de la part de l'évaluateur. « *Le respect simultané de ces différentes contraintes oblige à une certaine vigilance (...), qui joue dans les deux sens : l'employabilité, comme l'inemployabilité, ne peuvent être préjugées. Toute qualification, tout statut social peut être déconstruit, mis en doute* » (Eymard-Duvernay Marchal 1997, p. 15). L'employabilité est ainsi une construction sociale. Elle résulte d'un nombre limité de conventions de qualifications<sup>2</sup> (chacune étant un accord sur ce qu'est l'employabilité) et de leur utilisation spécifique par un individu dans une situation particulière. Le jugement, de par ses contraintes de justifications, s'effectue dans le cadre de ces « *grammaires politiques de l'accord* » : sur le marché du travail et relativement à l'employabilité, ce sont, en particulier, les conventions de facteurs d'employabilité qui constituent ces grammaires.

### **1.2. Des pratiques d'évaluation aux conventions de facteurs d'employabilité**

L'analyse de l'évaluation de l'employabilité, en tant que processus conventionnaliste de qualification, nous permet de mettre en évidence le fait que l'employabilité n'est pas une donnée

---

2 Des modèles d'action locaux (ou des régimes d'action) sont construits en référence aux conventions de qualification à l'oeuvre, sans pour autant qu'ils soient en nombre infini. En effet, les modèles d'évaluation conventionnels ont émergé et continuent d'émerger de choix collectifs. Ce sont des cadres de références qui doivent être communs : le registre de choix construit par l'évaluateur doit être partagé avec les autres pour qu'une coordination soit possible (encore plus pour obtenir une coopération entre les acteurs), ce qui limite les possibilités d'interprétation (Batifoulier, Biencourt, de Larquier 2003).

exogène, mais fait au contraire l'objet d'une construction sociale, qui instaure une forme plus ou moins négociée du jugement social des qualités professionnelles des individus. De manière plus générale, pour l'employabilité, l'objet et le processus d'évaluation sont construits en fonction du contexte et de l'évaluateur, et peuvent faire l'objet de négociations individuelles ou collectives. Ce constat va à l'encontre des démarches à visée générale de modélisation du concept et des facteurs qui l'influencent, en tant que prémisses à une évaluation décontextualisée et désincarnée. Néanmoins, les différents modèles de l'employabilité proposés par les chercheurs nous offrent une mise à jour des conventions de qualification reconnues légitimes par la recherche académique, et c'est dans cet esprit que nous les présentons et les analysons ci-dessous.

### **1.2.1. La cartographie des conventions de facteurs d'employabilité**

Nous avons repris la carte des conventions de compétences des recruteurs développée par Eymard-Duvernay et Marchal (1997) et construit une carte de conventions de facteurs d'employabilité<sup>3</sup>, à partir de l'étude approfondie des différentes modélisations académiques proposées. Notre idée est d'identifier clairement les registres d'interprétation des facteurs d'employabilité, afin de mettre en avant les différentes conventions d'employabilité sous-jacentes, en précisant la nature des facteurs types et les dispositifs utilisés pour les évaluer. Notre intention est d'inscrire « l'action » de modélisation des chercheurs dans de grands référentiels d'évaluation en GRH : quelles sont les grandes hypothèses sur la nature de l'employabilité qui guident les chercheurs dans l'élaboration de modèles ? Nous avons distingué quatre **registres d'interprétation** des facteurs-types d'employabilité adossés à des **conventions d'employabilité**, qui ont une cohérence propre permettant de les distinguer clairement. Les différents registres peuvent être utilisés simultanément ou successivement pour construire un modèle sur l'employabilité. Mais ils définissent un *objet d'évaluation* délimité, orientant les dispositifs concrets qui peuvent être utilisés pour opérationnaliser les modèles selon une certaine **logique d'évaluation** (schéma 1) :

- **Les Ressources Individuelles** constituent le premier registre d'interprétation que nous identifions. L'évaluation porte alors sur les attributs de l'individu, au sens économique de sa *dotation personnelle initiale et accumulée* en capital (capital humain, social, culturel, de carrière, si l'on reprend le modèle des carrières nomades Cadin 1997), ou plus généralement à l'ensemble des caractéristiques de l'individu, qu'elles soient physiques (aptitudes, âge, apparence...), professionnelles (qualification, expérience, compétences détenues...), psychologiques (personnalité), psychosociologiques (identité professionnelle) ou sociologiques (réseau et culture). La convention porte alors sur une composante « **employabilité biographique** », activant une logique d'évaluation d'un portefeuille individuel de *dotations initiales*, ou d'*acquisitions* diverses suite à un parcours professionnel et personnel, selon une approche **patrimoniale individualisée**.

- Le deuxième registre est celui des **Ressources collectives** dans l'environnement de la personne. L'objet de l'évaluation est alors *l'équipement du contexte*, au sens des moyens disponibles dans l'entreprise et sur le marché du travail pour valoriser et augmenter l'employabilité, que ces moyens soient organisationnels ou institutionnels et quelle que soit leur nature (moyens matériels, informationnels, symboliques...). En nous appuyant sur l'hypothèse que la répartition des moyens alimente, et est alimentée, par la hiérarchie des travailleurs sur les marchés internes et externes d'emploi, ce registre concerne tant les ressources disponibles pour développer l'employabilité que celles qui permettent de la valoriser, et donc les différentes classifications des travailleurs. C'est en cela que nous qualifierons cette convention d'« **employabilité différentielle** », permettant de resituer l'individu dans une structure de qualifications à plusieurs niveaux, selon une logique

---

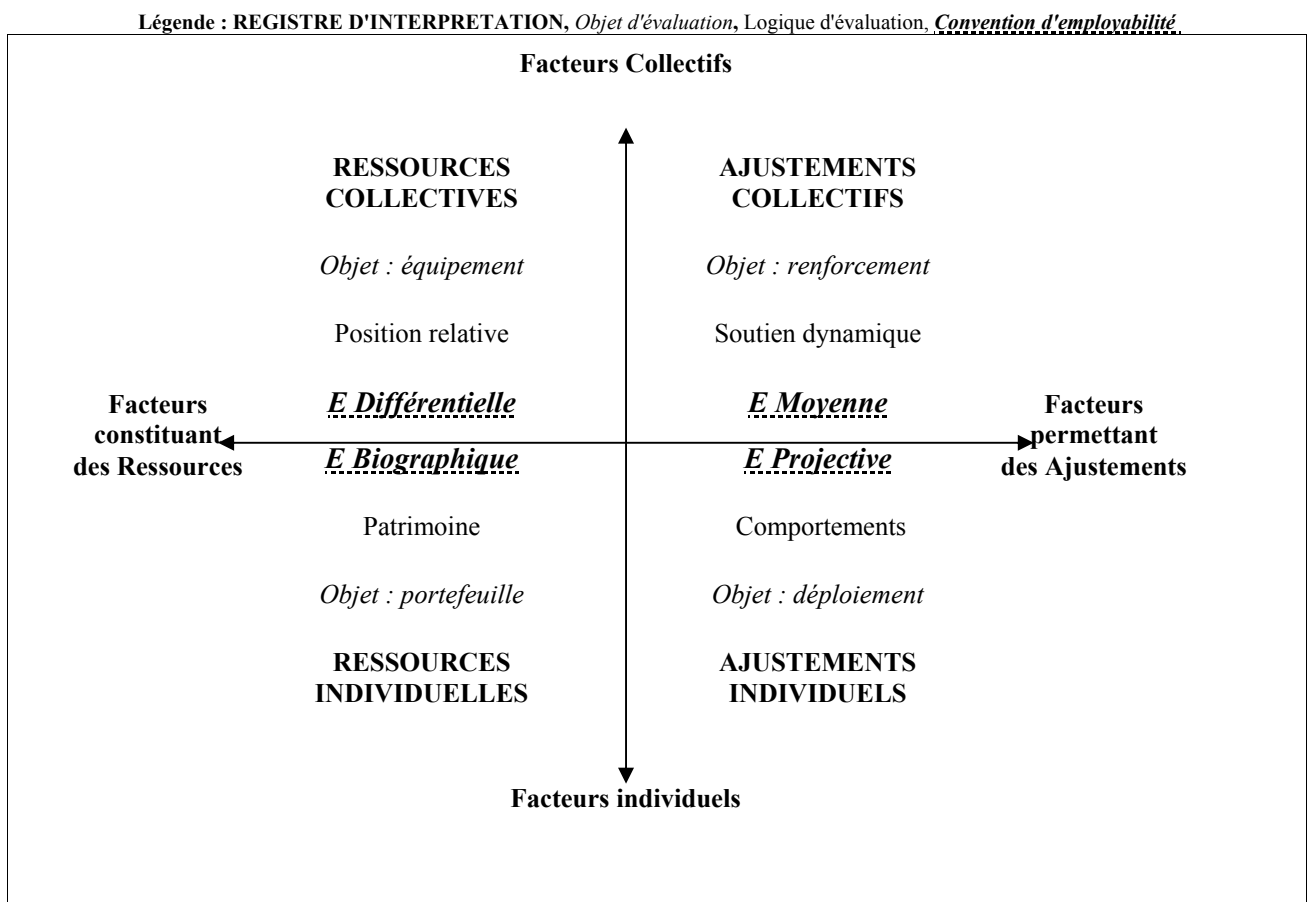
3 Nous voulons mettre en exergue que la cartographie proposée est exploratoire et ne revêt pas l'aspect solidement abouti, et empiriquement fondé, de la carte des régimes d'action des recruteurs. Elle est évidemment inspirée de l'approche de Eymard Duvernay et Marchal (1997), dans sa mise en forme et ses points d'analyse, mais elle n'a pas la même portée.

d'évaluation d'une **position** dans un environnement, d'une situation personnelle en termes de *rang* et de *moyens accessibles* dans des collectifs.

- Les **Ajustements individuels** sont le troisième registre d'interprétation qui développe une évaluation axée sur le *déploiement de l'individu dans le contexte*. Sorte de composante « attitudinale » et « motivationnelle » de l'individu, les facteurs types d'employabilité sont alors l'aspect proactif de la personnalité, tout particulièrement, la confiance en soi, l'adaptabilité, la capacité d'apprentissage et la capacité de veille d'emploi plus largement. La perception individuelle du soutien de l'environnement et de sa position relative sur les marchés du travail vont influencer ces attitudes individuelles. La convention d'« **employabilité projective** » s'inscrit dans une logique d'évaluation *a priori* d'un *potentiel individuel*, d'une capacité d'évolution et d'adaptation personnelle, et *a posteriori* des **comportements adoptés** par la personne, en tant que révélateurs du potentiel par la mise en situation. Elle est une **convention dominante** dans de nombreuses modélisations, avec l'apparition des notions de « *savoir-être* » et de « *salarié acteur* », au coeur de la GRH, s'appuyant sur les *comportements potentiels ou constatés*.

- et enfin le dernier registre est celui des **Ajustements Collectifs**, qui représentent les influences directes du contexte sur l'employabilité individuelle, comme la conjoncture de l'entreprise et de l'économie, et les politiques de GRH et d'emploi. L'évaluation porte sur les facteurs conjoncturels managériaux, économiques et sociaux, qui permettent de déterminer le niveau de soutien de l'environnement à l'employabilité de l'individu, l'intervention active ou passive des facteurs de contexte : l'objet est délicat à qualifier, nous avons choisi de mettre en avant **le renforcement par le contexte** de l'employabilité de la personne (sachant évidemment qu'elle peut en être affaiblie). C'est une convention d'« **employabilité moyenne** » qui représente cette logique d'évaluation, cherchant à saisir le **soutien par l'environnement** de la position de l'individu, les effets plus ou moins intentionnels du contexte.

Schéma 1 : Cartographie des facteurs types et des conventions d'employabilité correspondantes



Nous nous sommes appuyés sur cette carte des facteurs d'employabilité pour étudier les représentations utilisées et construites par des consultants RH dans leurs pratiques d'évaluation.

### **1.2.2. L'étude des représentations de l'employabilité à partir des pratiques d'évaluation**

Les pratiques d'évaluation sont le résultat d'un processus de traductions, fondé sur une logique de l'objectivité, ce qui impose aux acteurs une clarification de leur interprétation de l'employabilité. La mise en oeuvre de pratiques d'évaluation suppose en effet un « *investissement de forme* » (au sens conventionnaliste de Boltanski et Thévenot 1991), afin de produire des systèmes de critères et d'indicateurs opérationnels. Cet « *investissement de forme* » est nécessaire à la démarche d'objectivation de ce que l'on cherche à évaluer. Il suppose des séries de « *traductions*<sup>4</sup> » du concept, qui s'appuient sur des dispositifs opérationnels. Les représentations sont donc, à la fois, préexistantes aux pratiques d'évaluation, et construites par elles. Elles sont le produit et le processus de l'évaluation de l'employabilité.

Notre démarche de recherche part des actions d'évaluation des acteurs, et des dispositifs qu'ils utilisent, afin d'identifier les référentiels qu'ils mobilisent et leur adaptation en situation : dans le vocabulaire conventionnaliste, en observant des « *dispositifs matériels* » (« *fréquence, technologie, négociation* ») et en les reliant à des « *énoncés* » (« *principe supérieur, hiérarchie, sanction* »), on est en mesure de reconstituer le système de conventions et son niveau de cohérence, et d'apprécier la conviction des acteurs dans chacune d'entre elles. Le processus d'évaluation, et ses référentiels, sont étudiés à partir de leur opérationnalisation et de leur mise en oeuvre : l'ordre, et la pondération, des dispositifs et des critères, permettent d'identifier les conventions de qualification considérées les plus légitimes, qui sont activées les premières et/ou le plus fréquemment. Nous suivons donc l'hypothèse d'une rationalisation par les acteurs de leurs pratiques dans des conventions (Isaac 2003), ce qui nous permet de prendre les pratiques d'évaluation comme objet d'étude.

## **2. Les principes et les modalités de l'étude des représentations de consultants RH**

Notre objet de recherche est la construction des représentations autour de l'employabilité dans ses processus d'évaluation en gestion, en nous concentrant sur les représentations d'une catégorie d'acteurs en position d'évaluateurs, les consultants en RH. La problématique générale peut être formulée : Quels sont les processus de construction et les contenus des représentations des consultants lorsqu'ils mettent en oeuvre des pratiques d'évaluation de l'employabilité ? Il s'agit de partir de leurs pratiques concrètes d'évaluation de l'employabilité, ou tout du moins du discours sur leurs pratiques, pour remonter aux représentations mobilisées et construites par le processus de jugement de valeur. A partir du recueil et l'analyse sémantique de données discursives de consultants sur les différents facteurs d'employabilité qu'ils perçoivent selon la situation d'évaluation, nous cherchons à proposer une clarification des représentations, en utilisant notre modèle d'analyse.

### **2.1. Les données recueillies et l'échantillon de consultants RH**

Les données recueillies sont les discours de 19 praticiens sur les facteurs d'employabilité qu'ils perçoivent en fonction d'un contexte de transition professionnelle (transition formation initiale-premier emploi, transition sur le marché du travail et transition dans l'entreprise), que ces facteurs soient positifs ou négatifs, individuels ou collectifs. Afin de pouvoir disposer d'un corpus

---

<sup>4</sup> Ils s'appuient sur un « *chaînage de traductions successives* » qui permet des passages d'une « *notion à une autre, d'un niveau à un autre, d'un registre à un autre* » (Cazal et Dietrich 2004). Sans les opérations de traduction, le changement de registre est impossible, car chacun d'entre eux fait référence à ses propres concepts, et à ses propres procédures d'évaluation.

homogène, nous avons construit un guide d'entretien structuré, avec des questions ouvertes et générales, et des relances relatives à certains types de « *facteurs-clés* » d'employabilité.

**Tableau 1 – Composition générale de l'échantillon en fonction des critères retenus**

<i>Critères</i>	<i>Composition de l'échantillon de 19 entretiens semi-directifs</i>
Activité	6 ANPE + 4 INDIV + 4 COLL + 5 MIXTE
Structure	8 Service Public de l'Emploi (SPE) + 3 PME + 5 TPE + 3 Indépendants
Âge	7 de 25 à 34 ans (A1) + 6 de 35 à 44 ans (A2) + 6 de plus de 45 ans (A3)
Sexe	7 hommes et 12 femmes

Quatre catégories ont été définies ex-post au sein de notre échantillon, afin de regrouper des consultants exerçant une même spécialisation ou des missions similaires, et dont le contenu de l'activité professionnelle est donc comparable. La première catégorie est celle des conseillers-emploi de l'ANPE, puis nous nous sommes appuyés sur les types de « *clients* » ou d'« *usagers* » constituant le coeur de l'activité du consultant : notre ligne de distinction est relative à une approche relationnelle, en catégorisant les consultants en fonction des types de relations qu'ils développent dans leur activité, avec un individu, avec une entreprise, ou de manière mixte. Ainsi, les trois catégories de consultants reflètent le fait que leur activité de conseil est principalement à destination de personnes (salariés ou demandeurs d'emploi, INDIV), ou à destination de collectifs (entreprises ou parties d'entreprises, COLL), ou que le professionnel s'adresse selon les missions aux deux types de « *clients* » (MIXTE).

## **2.2. Les principes de l'analyse de contenu sémantique réalisée**

A partir de cet échantillon de convenance d'entretiens semi-directifs avec des consultants RH, nous avons mis en œuvre une analyse de contenu sémantique, en utilisant des indicateurs produits par une analyse cognitivo-discursive informatisée.

### **2.2.1. Les principes de l'analyse cognitivo-discursive**

L'ACD (Ghiglione, Landré, Bromberg, Molette 1998) vise principalement à détecter les propositions remarquables d'un discours, en se fondant sur une prise en compte articulée du système référentiel (ou cognitif, à quoi se réfère le texte en tant que discours ?) et du système d'énonciation (ou discursif, comment est énoncé le texte ?). Il s'agit donc en quelque sorte de dépasser le contenu textuel, relevant d'une analyse thématique « *simple* », pour s'intéresser aussi aux modes d'argumentation et de légitimation, à la structuration du discours, et à l'implication et au positionnement de l'émetteur<sup>5</sup>. C'est à partir des « *traces* » (Ghiglione, Kekenbosch et Landré, 1995) de la visée persuasive du locuteur dans son discours que l'on peut saisir le contenu des représentations du sujet parlant (Andrieux 2005, p.377).

Le principe de l'ACD est d'identifier les propositions les plus représentatives du texte analysé, que l'on peut donc considérer comme des propositions remarquables. Cette mise en relief s'appuie sur des algorithmes permettant de calculer des fréquences d'occurrence et de co-occurrence de mots possédant une signification voisine (classes d'équivalent). L'identification et l'analyse des propositions grammaticales (sujet/verbe/prédicat) est possible grâce aux levées d'ambiguïtés entre des mots à l'orthographe identique mais au sens différent selon les contextes, qui sont effectuées par des algorithmes dans le logiciel, ou par rapport au scénario d'analyse que nous avons élaboré (filtre

<sup>5</sup> « Il s'agit d'une méthode se démarquant à la fois de l'analyse de contenu (considérée comme subjective) et de l'analyse lexicale (qui considère le texte comme un ensemble de mots dont on ignore l'organisation en phrases). » (Fallery et Rodhain, 2006, p.8).

adapté aux objectifs de recherche permettant d'orienter et de contrôler les levées d'ambiguïté).

### **2.2.2. De l'ACD à l'analyse sémantique assistée par Tropes©**

L'ACD vise une analyse du contexte, du contenu et de la structure du discours, et elle s'est dotée pour cela de dimensions d'étude des textes relevant de ces trois niveaux d'analyse. Par rapport à notre objet de recherche, les principaux indices que nous utilisons dans notre analyse de contenu sont les indices référentiels, afin d'identifier le contenu des représentations grâce aux champs sémantiques les plus fréquents, et les indices organisationnels, principalement pour étudier la progression thématique et les thèses en présence sur chacune des questions posées (facteurs d'employabilité initiale, puis interne, puis externe).

Tropes©, qui est édité et distribué par la société Acetic, est aujourd'hui un logiciel d'analyse textuelle relativement reconnu et utilisé par les chercheurs en sciences sociales et en sciences de gestion. Nous avons utilisé l'Édition professionnelle V.6.2. Français et mobilisé certains indicateurs produits par le logiciel :

- Les « *univers de référence* » repérés par les substantifs (noms communs et noms propres) contenus dans les dictionnaires des équivalents sémantiques (retravaillés avec le scénario d'analyse élaboré pour cette recherche sur l'employabilité). Nous avons ainsi étudié les références les plus fréquentes dans les discours, de manière générale et de manière thématique.
- Les relations entre univers c'est-à-dire les classes d'équivalents fréquemment utilisées dans une même proposition (co-occurrence d'univers). L'étude des références fréquemment utilisées et des relations entre classes d'équivalents, notamment au moyen de graphes étoilés ou d'aires<sup>6</sup> autour des références centrales, est au cœur de notre analyse des représentations collectives des consultants interrogés.

Pour les constructions individuelles de représentations, la répartition chronologique des univers dans l'ensemble de chaque entretien (certains peuvent apparaître de manière plus fréquente à certains moments du discours) et plus largement les propositions remarquables ont été systématiquement étudiés. Les propositions remarquables sont identifiées par le logiciel en fonction d'un score attribué à chaque proposition, en fonction de son poids relatif, de son ordre d'arrivée et de son rôle argumentatif. Par ailleurs, l'analyse des rafales et des groupes de rafales nous a permis de mettre en évidence les références sur lesquelles les répondants ont insisté. C'est, en effet, la concentration de classes d'équivalence dans certaines parties du discours qui constitue un indicateur de la place importante dans l'argumentaire, que ce soit en termes d'engagement, d'explication ou de critique de la part du locuteur.

## **3. Les versions de l'employabilité construites par des consultants RH**

Nous présentons les résultats obtenus par l'analyse sémantique de chaque entretien (les constructions individuelles d'évaluations de l'employabilité, 3.1.) puis sur l'ensemble du corpus découpé selon thématiques abordées en entretien (transitions externes et transitions internes, les constructions collectives de l'employabilité, 3.2.). Afin de rendre plus concrètes les analyses réalisées, nous décrivons les principaux indicateurs utilisés au travers d'un exemple dans chaque partie (le discours d'un consultant pour les constructions individuelles, les références les plus fréquentes sur l'ensemble du corpus et les relations avec d'autres univers d'une référence centrale).

---

<sup>6</sup> Les « *graphes étoilés* » et les « *graphes d'aires* » « indiquent les relations entre les classes d'équivalents », de manière « orientée » : « les classes affichées à gauche de la classe centrale sont ses prédécesseurs, celles qui sont affichées à sa droite sont ses successeurs » (manuel de Tropes©). Les graphes étoilés sont des représentations graphiques de co-occurrences de références dans des propositions, classées par ordre décroissant.

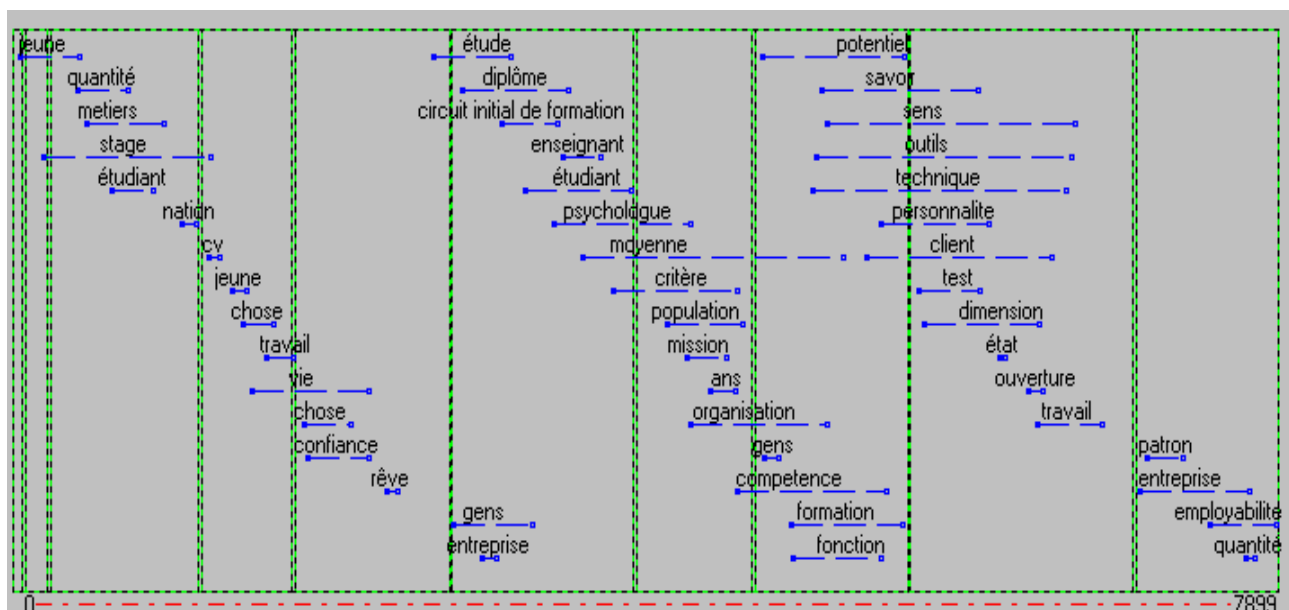
### 3.1. Des constructions individuelles équilibrées en fonction des spécialités

Nous présentons ici les cadres de références les plus utilisés au point de vue individuel sur l'ensemble de l'échantillon et par spécialité professionnelle. Les versions construites individuellement sont caractérisées par une mise en tension des conventions de facteurs d'employabilité individuels et collectifs. A titre d'illustration, nous mettons en avant les principaux résultats de l'analyse du discours d'un consultant, MIXTE 1, en reproduisant le graphe des rafales de références dans l'ensemble de son discours (graphe 1), ainsi que les références les plus fréquentes, les conventions activées et deux propositions remarquables significatives (sur une dizaine par répondant fournies par le logiciel, voir tableau 2).

**Tableau 2 – Principaux résultats de l'analyse du discours de MIXTE 1**

<b>Conventions de facteurs d'employabilité activées (fréquence décroissante)</b> <b>employabilité différentielle, moyenne et employabilité projective</b>
<b>Principales références utilisées :</b> <b>0060-gens ; 0046-travail ; 0037-entreprise ; 0032-chose ;</b> <b>0024-niveau ; 0023-année ; 0020-etc ; 0020-jeunesse</b>
<b>Propositions remarquables les plus représentatives</b>
<p>« Et puis, je parle bien de potentialités acquérir une compétence, ça, ça me paraît fondamental, notamment chez les jeunes. On ne peut pas demander à un jeune d'avoir des compétences acquises, c'est pas possible, il est en construction encore, de ce point de vue là. Donc, il vaut mieux parler de potentiel d'acquisition de compétences. Une employabilité... Enfin, on n'est pas sorti du ventre de sa mère en étant employable, on est dans l'acquis, quand même. <b>Donc, moi ce qui m'intéresserait si j'étais chef d'entreprise, ce serait des gens à potentiel. Ça oui !</b> »</p> <p>« C'est vrai que l'employabilité c'est un ensemble de compétences, un peu dans les trois domaines que l'on a dits, cognitif, conatif, et affectif, c'est un environnement de travail qui va permettre d'épanouir ses compétences, de les faire éclore si elles ne sont pas là, c'est un style de management dans l'entreprise qui va favoriser justement la recherche de l'employabilité maximale, etc. etc. etc. C'est aussi un contexte, hors entreprise, qui a aussi son mot à dire. »</p>

**Graphe 1 – Rafales de références dans les discours de MIXTE 1**



### 3.1.1. Une mise en tension des ajustements individuel-collectif

Si l'on prend l'ensemble de l'échantillon, les convictions des répondants se portent de manière extrêmement majoritaire sur deux conventions de facteurs d'employabilité, l'une individuelle (projective) et l'autre collective (moyenne, tableau 3). Les deux autres conventions ne sont activées que par environ la moitié des consultants.

**Tableau 3 – Les conventions de facteurs d'employabilité activées dans l'échantillon**

Convention de facteurs	Employabilité projective	Employabilité moyenne	Employabilité biographique	Employabilité différentielle
Nombre de répondants	17	16	9	8

Ainsi, dans une analyse transversale des facteurs d'employabilité, c'est-à-dire quelle que soit la transition professionnelle considérée, tout d'abord, ce sont les attitudes et les comportements individuels qui sont mis en avant comme les principaux facteurs d'employabilité. Ensuite, et à quasi-égalité, ce sont les questions du « soutien » à l'employabilité de la part de l'environnement qui sont soulignées, c'est-à-dire à la fois les éléments de conjoncture (de l'entreprise, du secteur, du bassin d'emploi) et de politiques de GRH ou d'emploi. Ce résultat reflète une bonne prise en compte de la dualité de l'employabilité dans notre échantillon, avec la mise en avant d'une responsabilité individuelle et collective de son niveau et de sa gestion. Les consultants interrogés construisent leurs différentes versions du concept sur des facteurs d'employabilité absolue, liés à l'individu, et des facteurs d'employabilité relative, liés à l'environnement, tous de nature dynamique.

Deux enseignements peuvent être tirés de ces analyses : tout d'abord, la construction des jugements évaluatifs de chaque consultant s'effectue en maintenant une tension positive entre des facteurs d'employabilité individuels et collectifs, ce qui assure un certain équilibre dans l'évaluation. Les registres d'interprétation légitimes relèvent de ces deux grandes catégories de facteurs, et l'évaluation se construit donc toujours sur une prise en compte d'une forme d'interactivité entre les facteurs personnels et ceux de contexte. D'autre part, ce sont les registres d'interprétation dynamiques qui sont le plus fréquemment activés, ce qui suppose une plus grande légitimité des conventions auxquelles ils sont adossés. Autrement dit, dans les évaluations de l'employabilité, les facteurs qui sont considérés clés par nos répondants sont les comportements et les attitudes de l'individu, les effets de la politique de GRH et ceux de la conjoncture économique : la position relative dans l'environnement ou le patrimoine individuel de ressources, et en particulier le portefeuille de compétences transférables, se révèlent être des facteurs d'employabilité moins fréquemment pris en compte. De manière très générale, les ajustements sont plus systématiquement des facteurs d'évaluation légitimes que les ressources, quel que soit le caractère individuel ou collectif de ces dimensions.

### 3.1.2. Une mise en tension des registres interprétatifs en fonction des spécialités professionnelles

Si l'on s'intéresse maintenant aux différentes catégories de consultants distinguées dans notre échantillon, il faut noter tout d'abord qu'aucune d'entre elles n'est homogène au niveau des conventions de facteurs d'employabilité, même s'il y a des convergences sur certaines conventions dans plusieurs catégories. Plus précisément, l'employabilité moyenne recueille la conviction de tous les répondants de la catégorie COLL (tableau 4), et l'employabilité projective celle de tous les consultants des trois autres catégories (MIXTE, tableau 5 ; INDIV, tableau 6 ; ANPE, tableau 7), même si elle n'est pas nécessairement la première convention activée par tous les répondants.

Pour la catégorie COLL, la légitimité partagée de la convention d'employabilité moyenne peut être

mise en perspective avec la spécialisation des ces consultantes, leurs prestations s’adressant à des entreprises (et non à des individus comme dans toutes les autres catégories), ce qui peut expliquer la mise en avant des facteurs collectifs d’employabilité, et en particulier des facteurs organisationnels. En particulier, les deux premières répondantes construisent leur version de l’employabilité en s’appuyant principalement sur des facteurs collectifs, ce qui reflète leur conviction partagée d’une approche « systémique » et fortement contextualisée de l’employabilité.

**Tableau 4 – Les constructions et les conventions de la catégorie COLL**

<b>COLL 1</b>	<b>La formation, l’environnement et les générations</b>
<b>COLL 2</b>	<b>Un système cloisonné et mécanique, sans traducteurs ni passerelles</b>
<b>COLL 3</b>	<b>Une prise de responsabilités et d’engagements partagée et permanente</b>
<b>COLL 4</b>	<b>Les décalages par rapport aux attentes des entreprises et l’adaptabilité</b>
<b>Conventions activées sur la catégorie (nombre d’activations)</b>	<b>Employabilité MOYENNE</b> 4
	<b>Employabilité DIFFERENTIELLE</b> 2
	<b>Employabilité PROJECTIVE</b> 2
	<b>Employabilité BIOGRAPHIQUE</b> 1

Pour la catégorie MIXTE, on peut souligner un certain équilibre des représentations construites autour de l’employabilité, avec une mise en balance pour tous les répondants de facteurs individuels et collectifs : de manière synthétique et schématique, « *le potentiel, la capacité d’adaptation, les aptitudes, la confiance en soi, le moteur personnel* » sont les premiers facteurs considérés, mais systématiquement pondérés par « *l’environnement, le type de formation initiale, le contexte, la responsabilité des entreprises et la formation continue* ».

**Tableau 5 – Les constructions et les conventions de la catégorie MIXTE**

<b>MIXTE 1</b>	<b>Un potentiel individuel à faire éclore grâce à l’environnement</b>
<b>MIXTE 2</b>	<b>La capacité d’adaptation des ingénieurs agronomes</b>
<b>MIXTE 3</b>	<b>Aptitudes et contexte pour une actualisation technique permanente</b>
<b>MIXTE 4</b>	<b>La confiance en soi et le ciblage, et la responsabilité des entreprises</b>
<b>MIXTE 5</b>	<b>Le moteur personnel, la mobilité, le réseau et la formation continue</b>
<b>Conventions activées sur la catégorie (nombre d’activations)</b>	<b>Employabilité MOYENNE</b> 4
	<b>Employabilité DIFFERENTIELLE</b> 2
	<b>Employabilité PROJECTIVE</b> 5
	<b>Employabilité BIOGRAPHIQUE</b> 1

Dans la catégorie INDIV, une analyse en quelque sorte symétrique à la catégorie COLL peut être réalisée : de part leur spécialisation dans l’accompagnement individuel (activité principale de bilan de compétences), les répondantes partagent une conviction dans la convention individuelle d’employabilité projective, même si elles équilibrent toute leur construction de l’employabilité en activant de manière secondaire des conventions de nature collective. La « *confiance en soi et le sens* », la « *responsabilisation individuelle* », les « *motivations* » et leur clarté, et la « *capacité de veille active* » sont leurs déclinaisons personnelles de cette représentation partagée.

**Tableau 6 – Les constructions et les conventions de la catégorie INDIV**

INDIV 1	La confiance en soi et le sens pour avoir la capacité de se projeter	
INDIV 2	Une responsabilisation des personnes et du manager	
INDIV 3	Les différentes motivations, et la culture de l'emploi et du travail	
INDIV 4	La capacité de veille active face au court-termisme des entreprises	
Conventions activées sur la catégorie (nombre d'activations)	Employabilité MOYENNE	3
	Employabilité DIFFERENTIELLE	1
	Employabilité PROJECTIVE	4
	Employabilité BIOGRAPHIQUE	1

Enfin, les agents ANPE sont les consultants qui mobilisent dans leur construction la diversité la plus importante de conventions de facteurs d'employabilité (3 conventions par répondants). Ils reconnaissent tous l'importance des facteurs d'ajustements individuels (employabilité projective), mais aussi des facteurs d'ajustements collectifs (employabilité moyenne, à l'exception de ANPE 3). L'idée d'une forme d'adaptation ou d'adéquation au marché du travail, local mais aussi national, est une représentation partagée par tous les conseillers emploi interrogés.

**Tableau 7 – Les constructions et les conventions de la catégorie ANPE**

ANPE 1	La mobilité et les techniques de recherche sur un bassin d'emploi	
ANPE 2	La souplesse individuelle, les mentalités et le système	
ANPE 3	L'âge, le milieu social et familial, l'aisance sociale et la séduction	
ANPE 4	Etre mobile et en veille pour suivre les évolutions de l'emploi	
ANPE 5	Une adaptation aux spécificités du territoire et du secteur d'activité	
ANPE 6	Les contraintes du bassin d'emploi en termes de mobilité	
Conventions activées sur la catégorie (nombre d'activations)	Employabilité MOYENNE	5
	Employabilité DIFFERENTIELLE	3
	Employabilité PROJECTIVE	6
	Employabilité BIOGRAPHIQUE	4

On peut conclure de ces analyses une forme d'orientation de la construction des jugements d'employabilité en fonction des spécialisations professionnelles des consultants : la perception des facteurs clés d'employabilité est influencée par le type de destinataire des prestations de conseil, même si la mise en tension entre des dimensions individuelles et collectives est partagée dans la construction de l'évaluation.

### **3.2. Des constructions collectives « biaisées » selon les transitions**

Nous présentons ici les conventions de facteurs d'employabilité activées sur l'ensemble de l'échantillon par les critères utilisés le plus fréquemment pour évaluer l'employabilité externe (capacité à mener les transitions sur le marché du travail, 2.2.1.) et l'employabilité interne (capacité à mener les transitions dans les entreprises, 2.2.2.). Afin de décrire les types d'indicateurs utilisés et ayant permis la mise en relief des résultats sur les constructions collectives, nous reproduisons la liste de références les plus fréquentes sur l'ensemble du corpus (tableau 8), ainsi qu'un rapide commentaire. Le graphe en étoile de la référence « employé » (graphe 2) illustrera l'analyse des évaluations construites sur l'employabilité interne aux organisations.

**Tableau 8- Références les plus fréquentes sur l'ensemble du corpus (+ de 100 occurrences)**

1234	gens	0307	formation	0168	niveau	0133	diplôme	0119	famille
0893	travail	0302	etc	0159	question	0131	besoin	0114	secteur
0564	entreprise	0293	connaissance	0156	jeunesse	0123	changement	0109	conversation
0484	chose	0263	patron	0153	employabilité	0123	réseau	0104	moment
0358	année	0232	employé	0138	environnement	0122	mois	0102	âge
0333	problème	0170	poste	0134	temps	0119	aptitude		

En matière de contenu des représentations, les références les plus fréquentes sont très générales (« *gens* », « *travail* », « *entreprise* ») mais elle permettent de bien poser les acteurs et les enjeux de l'employabilité : dans les discours des consultants sur les facteurs d'employabilité, ce sont les personnes et les entreprises qui sont les parties prenantes dans un contexte de travail.

Sans approfondir l'analyse, nous voulons mettre en exergue quelques références remarquables parmi les plus de 100 occurrences, qui véhiculent des facteurs-clés d'employabilité, souvent de nature transversale et interprofessionnelle : la « *formation* » apparaît comme un levier majeur pour l'employabilité, en étant la 7ème référence la plus citée. L'« *entreprise* », le « *patron* », l'« *environnement* » sont aussi des acteurs importants de l'employabilité, avec les « *employés* » bien entendu, et plus largement les « *gens* ». Le contexte est particulièrement présent, au travers de références comme le « *poste* », le « *changement* », la « *famille* », le « *secteur* ». Au plan individuel, la « *connaissance* », le « *diplôme* », le « *réseau* », l'« *aptitude* », la « *jeunesse* » et l'« *âge* » sont des références qui ont un nombre d'occurrences élevé et qui peuvent donc être considérées comme des facteurs d'employabilité, positifs ou négatifs. Enfin, le temps (« *année* », « *temps* », « *mois* ») est confirmé comme une référence centrale pour l'employabilité, tout comme la pondération importante des facteurs d'inemployabilité ou négatifs pour l'employabilité (« *problème* », « *question* », « *niveau* »).

### **3.2.1. Les transitions sur le marché du travail : un glissement des facteurs individuels aux facteurs collectifs**

Pour cette transition, l'employabilité projective est activée de manière particulièrement dominante, en reflet d'une analyse systématique de la « *capacité à rebondir* » ou du « *ressort* » individuel suite à la perte d'emploi. Mais il y a bien souvent chez les consultants interrogés un glissement des facteurs individuels aux facteurs collectifs, lié aux démarche de profilage des chômeurs : la capacité de retrouver un emploi est appréciée relativement aux groupes de demandeurs d'emploi auxquels les personnes appartiennent et à leur situation personnelle et familiale relative (ce qui relève de la convention différentielle tableau 9).

**Tableau 9 - Le profilage des chômeurs : de l'employabilité différentielle et l'employabilité projective**

<b>Conventions activées</b>	<b>Employabilité différentielle</b> <i>position relative dans des collectifs</i> <i>Ressources Collectives</i>	→	<b>Employabilité projective</b> <i>comportements et attitudes individuels</i> <i>Ajustements Individuels</i>
<b>Interprétation</b>	<b>Profil du demandeur d'emploi</b> âge, genre, situation familiale contexte de perte d'emploi	→	<b>Capacité à rebondir</b> capacité à faire le deuil, à construire et à concrétiser un projet professionnel

Même si les facteurs d'employabilité externe sont très divers, il est possible d'identifier deux conventions principales activées (tableau 10), de nature individuelle, même si elles sont mises en relation avec des conventions collectives, explicitement (employabilité projective et différentielle) ou implicitement (employabilité biographique et moyenne). Les facteurs clés pour mener une transition chômage-emploi sont la capacité à rebondir, la connaissance du bassin d'emploi et le réseau. Il apparaît ainsi que le soutien de la part de l'environnement, par le biais d'une formation ou d'un accompagnement à la recherche d'emploi, n'est pas jugé déterminant dans la capacité à

retrouver un emploi. En outre, si une bonne connaissance et une bonne utilisation des outils de recherche d'emploi est importante (CV, lettre de motivation, entretien d'embauche), elle n'est pas reconnue comme un critère véritablement différenciant. Le bassin d'emploi sur lequel l'ensemble des répondants intervient est caractérisé par l'importance des réseaux, et donc une efficacité supérieure de la cooptation et des candidatures spontanées.

**Tableau 10 – La double convention d'employabilité activée pour la transition chômage-emploi**

<b>Objet d'évaluation</b>	<b>Employabilité externe individuelle</b>	Capacité à identifier et à saisir les opportunités de transitions professionnelles à la suite d'une perte d'emploi
<b>Conventions activées</b>	<b>Employabilité projective</b> <i>déploiement dans l'environnement</i>	Apprécier les attitudes et les comportements individuels potentiels ou constatés dans la démarche de recherche d'emploi
	<b>Employabilité biographique</b> <i>patrimoine de ressources individuelles</i>	Apprécier la dotation individuelle en capital humain général et spécifique, en capital social et en capital de carrière permettant de trouver un emploi
<b>Interprétation et critères</b>	<b>Capacité à rebondir</b> <b>Connaissance du bassin d'emploi</b> <b>Réseau</b>	Personnalité, Adaptabilité, Confiance en soi Age, genre, situation familiale Contexte de perte d'emploi Techniques de recherche d'emploi Capacité de veille d'emploi Capacité à activer ses réseaux de relations

Cette analyse collective permet de nuancer les résultats obtenus au plan individuel : si chacun des consultants construit ses jugements en mettant en tension des facteurs individuels et collectifs, la construction collective des facteurs d'employabilité externe s'effectue principalement sur des dimensions individuelles. Il y a une surpondération de critères relevant des conventions individuelles (projective, avec la capacité à rebondir, et biographique, avec la connaissance du bassin d'emploi et le réseau), et donc une forme de survalorisation de ce type de facteurs d'employabilité. Les facteurs dispositionnels, relevant en particulier de la personnalité, priment sur les facteurs situationnels : cette orientation du jugement peut être vue comme une « *stratégie d'évaluation sociale* », s'appuyant sur des critères utiles dans le modèle du « *salarié acteur* » de sa propre employabilité (modèle fondé sur une version particulière du savoir être, Bélier 1998).

Ce premier biais dans les constructions collectives doit être mis en perspective avec la fréquence des pratiques de profilage afin d'évaluer la capacité à rebondir : il y a ainsi un second biais dans le processus de jugement, les attitudes d'une personne étant évaluée par rapport à son profil de demandeur d'emploi et aux risques associés. Cette opération de traduction effectuée par les consultants consiste en un glissement du registre des ajustements individuels à celui des ressources collectives et véhicule deux risques principaux : celui d'une stigmatisation des profils à risque, pouvant altérer leur capacité à rebondir notamment par la perte de confiance en soi ; et celui d'une construction sociale de troubles d'employabilité, pouvant conduire à l'émergence d'une nouvelle figure sociale, l'employable, qui ne répondrait pas à la « *norme implicite d'une bonne employabilité* » (Béraud 2006? voir aussi Ebersold 2001)). La dualisation du marché du travail induite par les processus de sélection à l'oeuvre et décrite par Boltanski et Chiapello (1999) n'en serait qu'accentuée.

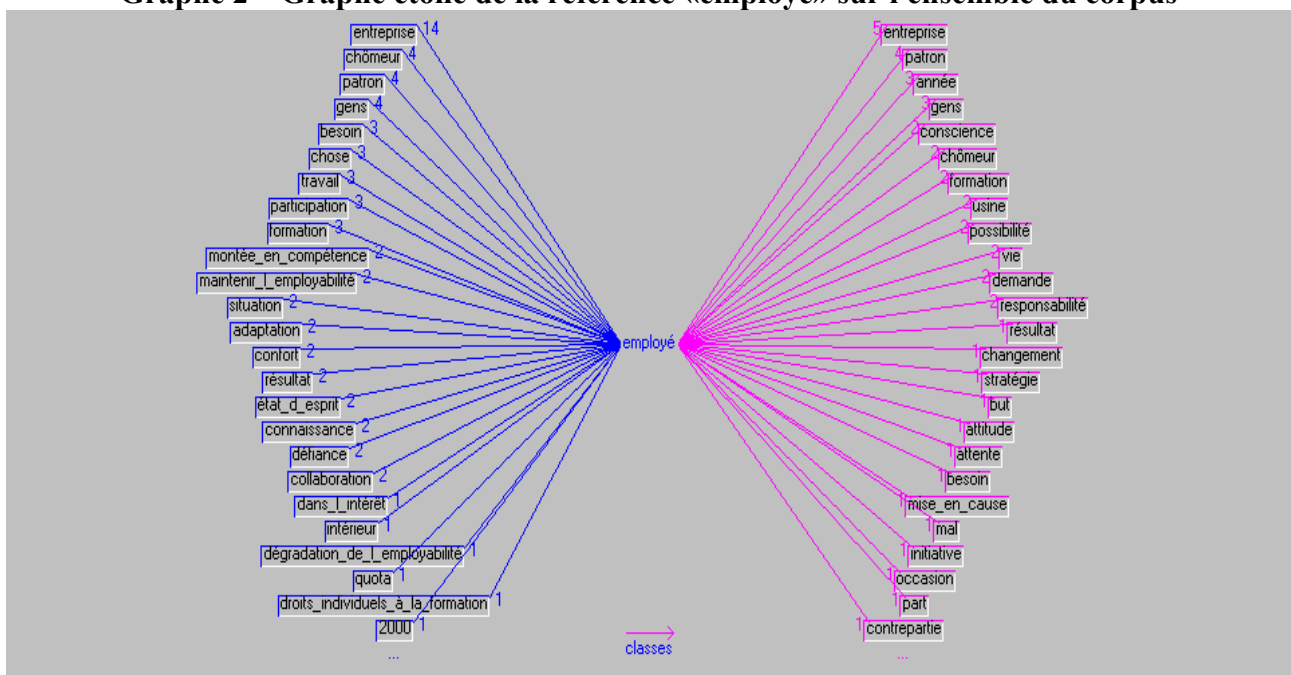
### **3.2.2. Les transitions internes aux organisations : un glissement des facteurs collectifs aux facteurs individuels**

Parmi les références fréquentes analysées pour étudier les constructions d'évaluation de l'employabilité interne, le substantif « employé » est une référence centrale, dont les mises en relation avec d'autres univers sont représenté dans le graphe étoilé reproduit ici (graphe 2).

La référence « employé » présente un nombre d'occurrences remarquable et concentré, avec 137 utilisations dans le corpus thématique sur l'employabilité interne, sur 232 en tout. Du côté des références précédentes associées, et en dehors des acteurs concernés et comparés, il y a d'une part un ensemble de principes ou de pratiques de gestion (« participation », « formation », « montée en compétence », « maintenir l'employabilité », « dans l'intérêt », « droit individuel à la formation ») et, d'autre part, un ensemble de comportements ou d'attitudes de l'employé, positifs ou négatifs (« adaptation », « confort », « état d'esprit », « défiance », « collaboration »). Du côté des références suivantes, les références sont moins nombreuses et plus diversifiées, même si l'on trouve là aussi un ensemble de comportements et d'attitudes individuels (« conscience », « responsabilité », « attitude », « attente », « initiative »).

Même si l'employé est un acteur important du maintien de sa propre employabilité, il est remarquable que nos répondants aient activé en premier la convention d'employabilité moyenne, en soulignant, d'une part, l'aspect principalement subi des changements pour le salarié, qui sont induits par la conjoncture et la stratégie de l'entreprise, et d'autre part, la responsabilité de l'employeur dans le maintien de l'employabilité de son personnel. Même si de nombreuses autres relations sont présentes dans notre corpus avec la référence « patron », il y a plusieurs associations entre cette référence et la « responsabilité » ou le fait d'être « responsable », en lien avec le « changement » et le fait de « maintenir l'employabilité ».

**Graphe 2 – Graphe étoilé de la référence «employé» sur l'ensemble du corpus**



Nous pouvons souligner l'aspect moins varié et plus convergent des représentations des consultants autour de l'employabilité interne. Le registre principal d'interprétation lors de l'évaluation des facteurs d'employabilité interne est celui des ajustements, qu'ils soient individuels et reposent sur les comportements de l'employé, ou qu'ils soient collectifs et relatifs au mode de management des RH par l'entreprise. La construction dominante de l'employabilité interne est ainsi de nature interactive, avec une influence mutuelle entre les modalités individuelles de déploiement dans l'environnement et le soutien dynamique que ce dernier apporte (tableau 11).

**Tableau 11 – L'interaction entre les conventions moyenne et projective pour l'employabilité interne**

<b>Conventions activées</b>	<b>Employabilité moyenne</b> <i>soutien de l'environnement</i> <i>Ajustements Collectifs</i>	→ ↔ ←	<b>Employabilité projective</b> <i>comportements et attitudes individuels</i> <i>Ajustements Individuels</i>
<b>Interprétation</b>	<b>Proposer des évolutions et un cadre facilitateur</b> Développement des compétences Accompagnement des transitions	→ ↔ ←	<b>S'adapter aux évolutions et se créer des opportunités</b> Capacités d'adaptation, d'apprentissage, de veille active et d'initiative

La relation d'emploi et sa pérennité sont ainsi inscrit dans une forme d'échange entre l'entreprise et son salarié, dont les termes correspondent à une reconfiguration du contrat psychologique : si le maintien et le développement de l'employabilité interne supposent une capacité et une volonté individuelles de s'adapter aux évolutions de son environnement de travail et d'être proactif, l'entreprise est aussi une partie prenante à cet objectif. Elle conserve donc des obligations en termes de propositions d'évolutions et de cadre facilitateur pour ses salariés.

L'employabilité interne passe ainsi par un rapport d'échange et un ajustement mutuel entre le salarié et son entreprise, qui peut être plus ou moins équilibré, mais qui ne peut en aucun cas être à sens unique : c'est sur la base de l'interaction entre le soutien de l'environnement et le déploiement de l'individu que l'employabilité interne est évaluée (tableau 12).

**Tableau 12 – Les deux conventions d'employabilité interactives pour les transitions internes**

<b>Objet d'évaluation</b>	<b>Employabilité interne individuelle</b>	Capacité à identifier et à saisir les opportunités de transitions professionnelles à l'intérieur d'une entreprise
<b>Conventions activées</b>	<b>Employabilité projective</b> <i>déploiement dans l'environnement</i>	Apprécier les attitudes et les comportements individuels potentiels ou constatés dans l'exercice de l'activité professionnelle et face aux changements
	<b>Employabilité moyenne</b> <i>soutien dynamique de l'environnement</i>	Apprécier le renforcement positif ou négatif de la position d'emploi de l'individu et de ses comportements par l'environnement
<b>Interprétation et critères</b>	<b>Adaptabilité</b> <b>Proactivité</b> <b>Politique de GRH</b> <b>Conjoncture</b>	Personnalité, Savoir être et Aptitudes Ouverture, curiosité, initiative, dynamisme Capacité d'apprentissage et de remise en question Capacité de veille d'emploi Mode de management, Encadrement Formation, Mobilité, Accompagnement et Evaluation

La nature des représentations autour de facteurs organisationnels d'employabilité contraste avec celle des représentations construites sur les facteurs individuels, qui sont particulièrement précises et détaillées. Même si ces dernières sont complexes et variées, il y a une certaine convergence sur les facteurs considérés et sur les interprétations des ressources et des ajustements individuels considérés. Les représentations construites mettent en avant les caractéristiques, les capitaux et les comportements individuels qui constituent et influencent les capacités d'adaptation, d'apprentissage, de veille et de prise d'initiative : il y a systématiquement un effort de description des dimensions qui constituent ces capacités et qui permettent de les évaluer. Ainsi, si les représentations autour d'une responsabilité pour l'employeur en terme d'employabilité semblent partagées et emporter la conviction des consultants de notre étude, les représentations autour de la mise en œuvre concrète de cette responsabilité demeurent floues et peu structurées. Trois axes de réflexion émergent néanmoins de nos données, en cohérence avec les résultats de l'étude empirique réalisée par Hategekimana (2003, 2004) : trois leviers d'action principaux sont à activer par la GRH pour gérer et développer l'employabilité du personnel, « *la formation et l'information, la mobilité,*

*et le développement et l'orientation professionnelle* ». Il est fondamental de tenir compte de l'effet de l'environnement économique local sur la construction des représentations sur les facteurs organisationnels d'employabilité. Le contexte régional, avec un tissu dense de PME et de TPE (mais une quasi absence des moyennes et grandes entreprises), n'est pas favorable au développement de pratiques de gestion de l'employabilité.

## **Conclusion**

Notre démarche de recherche a consisté en une analyse approfondie des versions de l'employabilité construites par les pratiques d'évaluation de consultants RH, sachant que ces pratiques sont mises en oeuvre en fonction du contexte et de l'objectif du processus de jugement (principalement, évaluation des capacités à identifier et mener les transitions internes et externes). Nous avons voulu mettre en exergue les arbitrages, les traductions et les interprétations effectuées en situation entre les différentes conventions d'employabilité, c'est-à-dire les différentes conceptions de la qualité d'un individu à être et à demeurer employé. Le choix entre les différentes « *grammaires politiques de l'accord* » sur ce qu'est l'employabilité, identifiées théoriquement grâce au recours à la théorie des conventions et à l'élaboration d'une cartographie de ces différents principes, est effectué par les évaluateurs en fonction de leurs croyances sur la légitimité de cette manière d'évaluer dans cette situation. Notre recherche, de nature exploratoire, permet d'effectuer une analyse et une clarification des processus de construction sociale des qualifications développés par des professionnels du conseil en GRH aux profils variés : les convictions individuelles et collectives sur la validité de certains critères d'évaluation ont pu ainsi être établies et discutées.

Pour finir, deux apports principaux de cette recherche empirique peuvent être soulignés : d'une part, certaines convictions et certains arbitrages sont partagés au niveau collectif, que ce soit au sein de la spécialisation professionnelle ou au sein de l'ensemble de l'échantillon. L'étude des constructions individuelles et des constructions collectives permet de conclure à une mise en tension systématiquement effectuée par tous les consultants entre des facteurs individuels et collectifs d'employabilité, même si celle-ci est orientée par le type d'activité de conseil. Ce résultat témoigne d'un processus équilibré d'évaluation fondé sur le recours à plusieurs registres d'interprétation alternatifs. D'autre part, nous avons pu identifier des mises en tension négatives dans chaque situation d'évaluation, liées à des glissements d'un registre d'interprétation à un autre, la plupart du temps sans justification explicite de ces traductions. Ces biais concernent la prise en compte des facteurs collectifs : les facteurs organisationnels, malgré leur légitimité reconnue, demeurent flous et faiblement utilisés, ce qui entraîne une survalorisation des aspects individuels ; les facteurs territoriaux ne sont mobilisés qu'afin de classer les profils de demandeurs d'emploi par rapport à leurs risques d'inemployabilité et servent à évaluer des attitudes individuelles. Ainsi, si l'on peut conclure à une mise en tension permanente des facteurs individuels, organisationnels et territoriaux dans les pratiques d'évaluation d'employabilité, elle est souvent biaisée par une survalorisation des critères relevant des attitudes et des comportements individuels, orientée sur le déploiement de la personne dans le contexte. Autrement dit, les évaluations de l'employabilité construites en situation relèvent des modèles d'employabilité initiative, et l'approche moderne du concept, caractérisée par la prise en compte et la valorisation des interactions entre les caractéristiques de l'individu et son environnement, semble ne se diffuser que très lentement.

## Bibliographie

- ANDRIEUX Y. (2005), *Contribution à la réflexion sur l'évaluation des projets de création d'entreprise : une approche centrée sur l'élaboration du projet*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2, 459p.
- BATIFOULIER Ph., BIENCOURT O. et DE LARQUIER G. (2003), « L'économie des conventions et les théories des conventions », *Document de travail*, DT 2003-02, Forum Université Paris X CNRS « Fondements des organisations et des régulations en univers marchand », 30p.
- BELIER S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise – Utilité en GRH*, Paris, Vuibert coll. Entreprendre, 202 p.
- BERAUD M. (2006), « L'inemployabilité est-elle devenue une nouvelle pathologie mentale ? », *Les nouveaux cahiers du Grée – Rapport salarial – Politiques – Etat social*, Notes et études, n°3, septembre, 74 p.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard Paris, pp.301-307, 312-325
- CADIN L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in Besson P. (eds), *Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, 216 p.
- CAZAL D. et DIETRICH A. (2004), « Mesure et gestion des compétences : d'un projet politique aux outils de gestion », *Actes du Xvème congrès de l'AGRH*, Tome 3, pp. 1413-1436.
- DIETRICH A., JOUVENOT C. & LENAIN M.-C. (2006), « L'employabilité, entre travail et emploi », *Actes du XVIIème congrès de l'AGRH*, IAE Lille et Reims MS, 16 et 17 novembre.
- EBERSOLD S. (2001), *La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Presses Universitaires de Rennes, 208 p.
- EGGRICKX A. (1998), *La contrôlabilité des organisations publiques politiques : le cas des Chambres de Commerce et d'Industrie*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2, 355 p.
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter – Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié Paris.
- FALLERY B. ET RODHAIN F. (2006), « Les trois approches de l'Analyse de Données Textuelles : lexicale, linguistique, thématique », *Actes AIMS 2007*, UQAM, 22 p.
- FAVEREAU O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », in Collectif(1989), « L'économie des conventions », *Revue Economique*, mars, vol. 40, n° 2, pp.273-328.
- GAZIER B. (2003), « L'employabilité », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert pp.418-427
- GAZIER B. (1999), « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques* n°9903, Paris.
- GHIGLIONE R. et BLANCHET A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyse*, Dunod, Paris.
- GHIGLIONE R., LANDRE A., BROMBERG M. et MOLETTE P. (1998), *L'analyse automatique des contenus*, Dunod, Paris.

GOMEZ P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica Paris

HATEGEKIMANA R. et ROGER A. (2002), « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH*, Tome 2, p.205-218

HATEGEKIMANA R. (2004), « Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise », *Actes du XVème congrès de l'AGRH*, Montréal, Tome 3, pp. 1693-1717.

SAINT-GERMES E. (2007), *L'employabilité, un enjeu pour la GRH – Contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion*, Thèse de doctorat Université de Montpellier 2, 596 p.