

Bernard Gazier

L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation

Sociologie du travail, 32 année n°4, Octobre-décembre 1990

L'auteur poursuit ici ses analyses du concept d'« employabilité », des usages qui en sont faits en France et aux USA, et de son évolution en fonction des fluctuations économiques. Ses conclusions, développées à partir des travaux du Colloque « Sortir du chômage...? — repris dans ce numéro de la revue — montrent les difficultés du concept à faire la place, à la fois aux contraintes macroéconomiques (offres d'emploi disponibles et qualité de celles-ci) et aux capacités individuelles. Ce qui amène l'auteur à faire une critique d'une partie des stages mis sur pied par l'ANPE, qui tente de « remobiliser » les individus et de les rendre réemployables de leur point de vue sans pouvoir agir sur les débouchés qui les attendent.

Les processus de sortie du chômage condensent, dans la conjoncture du sous-emploi massif et durable que nous connaissons, des interrogations multiples et insistantes : il s'agit à la fois de les expliquer et d'agir sur eux. Dans les débats actuels, le concept d'employabilité, au sens général de capacité à obtenir un emploi, est très naturellement mis en avant. Il offre l'avantage d'unifier la discussion : on peut tenter d'expliquer l'employabilité plus ou moins grande de certaines catégories de chômeurs, et viser à l'améliorer.

Toutefois, un tel recours n'est pas sans poser de nombreuses questions, voire des controverses, en particulier sur la définition précise et la mesure de l'employabilité. S'il est vrai qu'évaluer nos politiques d'emploi et notre connaissance du chômage est une tâche nécessaire et délicate, alors un détour peut se révéler fécond : évaluer le concept d'employabilité, sa pertinence et son champ d'application. Cette démarche a d'ores et déjà été amorcée, à la demande de l'ANPE⁽¹⁾, et a conduit à l'exploration de conceptions, sinon

⁽¹⁾ Voir B. Gazier, A. Fournia, S. Mendes, *L'Employabilité : analyses et expériences*. Paris, Séminaire d'économie du travail, ANPE, 1987, et B. Gazier, *Employabilité de crise et crise de l'employabilité*, Paris, Séminaire d'économie du travail/ANPE, 1989.

de pratiques extrêmement contrastées, notamment en France et aux Etats-Unis où le concept d'« employability » a donné lieu à d'amples développements souvent mal connus de ce côté-ci de l'Atlantique.

Nous souhaitons prolonger cette réflexion et aller au-delà des repérages comparatifs de deux façons. D'une part, il est possible de schématiser des dynamiques d'utilisation de l'employabilité, et donc de faire apparaître ce qui est le plus souvent implicite, les conceptions du monde et les partages des rôles en quelque sorte sous-jacents à tel ou tel usage du concept. L'hypothèse qui sera faite ici est celle de conceptions partielles, voire unilatérales, qui proviennent d'une division du travail tacite entre économistes et sociologues. Ces conceptions évoluent et subissent une lente décantation au cours du temps et au fil des conjonctures de l'emploi. D'autre part, on tentera une réflexion plus frontale sur l'employabilité : le concept objective et donc tend à figer les situations qui sont clairement relationnelles et évolutives; l'employabilité n'a de sens qu'aux yeux d'employeurs engagés dans des stratégies vis-à-vis de la main-d'œuvre. Il résulte de l'interaction entre les anticipations et les stratégies individuelles et collectives des candidats salariés, et celles des employeurs.

On se limitera à quelques observations saillantes, en se donnant une situation initiale historiquement datée, l'employabilité « à la française » des années soixante-dix, pour ensuite montrer les processus qui ont conduit à sa crise. Un détour par les usages alternatifs principaux du concept et leurs avatars, permettra alors d'établir les grands traits de la situation actuelle et de déboucher sur une discussion directe du concept, de ses dimensions et de ses limites.

I – L'EMPLOYABILITÉ « A LA FRANÇAISE » DES ANNÉES 70.

C'est le travail fondateur de R. Ledrut⁽¹⁾ qui doit incontestablement servir de point de départ. Symétrique de la vulnérabilité ou probabilité de tomber au chômage, « l'employabilité désigne... l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un » (p. 68). Il s'agit donc de l'une des deux composantes de la sélectivité du chômage, qui résulte du jeu combiné de la probabilité d'entrer au chômage et de celle d'en sortir. Elle dépend des conditions générales de l'économie et de la société qui déterminent ce que l'on peut nommer une employabilité moyenne. « Il existe en outre une employabilité différentielle liée à certaines caractéristiques » (caractéristiques du travailleur : p. 103). Le terme objective donc les difficultés de reclassement des chômeurs, et sa traduction statistique usuelle est l'ancienneté moyenne du chômage pour

(1) R. Ledrut, *Sociologie du chômage*, Paris, PUF, 1966.

des groupes de chômeurs identifiés par âge, sexe, nationalité ou spécialité professionnelle : plus cette ancienneté est forte, plus l'employabilité est faible. Cette analyse, centrée sur les repérages statistiques des flux du marché du travail, souvent reprise et perfectionnée ⁽¹⁾, s'est imposée en France pendant près de vingt ans.

En forçant délibérément le trait, on peut rétrospectivement apprécier ainsi le type d'intelligibilité qu'elle a véhiculé : un partage des tâches politico-disciplinaire, qui associait à l'employabilité moyenne une causalité économique conjoncturelle (tout dépend de la croissance des emplois et donc de l'économie) à gérer par des économistes semi-planificateurs (parce qu'il n'était pas tant question de planifier les flux de main-d'œuvre que de contrôler la croissance) agissant au sein de l'appareil d'Etat. L'employabilité différentielle, quant à elle, renvoyait à l'analyse des inégalités économiques et sociales (catégorisation des travailleurs, et genèse, transmission et cumuls de handicaps), et offrait un champ souvent exploré par des socio-économistes critiques (*cf.* la tradition dominante de l'économie et de la sociologie du travail « à la française », et le succès en France du thème de la segmentation du marché du travail).

Ces statistiques et ce cadrage permettaient d'établir des priorités et de sérier les responsabilités, en mettant notamment l'accent sur les déterminants collectifs du chômage, mais elles n'ont pas contribué directement à structurer des interventions de politique d'emploi, ni à mobiliser ou évaluer des efforts de reclassement direct. Fondés sur d'autres concepts que celui d'employabilité, ces efforts ont été en définitive moins importants durant la période de prospérité que les prises en charge sociales des personnes rejetées par le monde de l'emploi. Et la création de filières ou de quotas d'emplois réservés aux handicapés témoigne d'un activisme visant à concilier, par une protection spécifique, la lutte contre les inégalités sociales et la compensation de déficiences personnelles.

II – LA CRISE DES ANNÉES 80

C'est sur le double plan explicatif et pratique que la montée du chômage durable a induit une mise en cause progressive de cette conception, qui a perdu peu à peu son évidence originelle.

Tout d'abord, la généralisation de la pénurie d'emplois et l'enregistrement d'anciennetés au chômage de plus en plus longues s'interprètent aisément comme une dégradation de plus en plus forte de l'employabilité moyenne : mais alors un fatalisme s'instaure, sauf à revenir, soit sur les aptitudes et les

⁽¹⁾ Voir par exemple F. Michon : *Chômeurs et chômage*, PUF, 1975.

prétentions de cette main-d'œuvre exclue, soit sur les performances générales des travailleurs employés qui, via la compétitivité, contribuent à générer les emplois disponibles. Dans les deux cas, le concept a perdu son évidence, et il en va de même pour l'employabilité différentielle, en interaction claire avec l'employabilité moyenne : selon l'approfondissement de la crise, ce sont des groupes différents qui rencontrent le plus de difficultés à sortir du chômage.

Ensuite, les politiques d'emploi, qui se sont multipliées et se sont souvent focalisées sur les plus défavorisés des chômeurs, ont rapidement posé la question de leur évaluation, dès lors que le retour véritable à l'emploi durable est différé, ou même apparaît comme un horizon incertain. L'éventuelle amélioration de la situation des chômeurs au regard du marché du travail doit alors être mesurée, mais comment ? La sanction ultime de l'emploi retrouvé doit être complétée par d'autres indicateurs, d'autant plus qu'il faut tenir compte d'éventuels effets de substitution, le succès des uns pouvant être obtenu au prix de la dégradation des perspectives ouvertes à d'autres. C'est dans ce cadre qu'a été formulée par l'ANPE la demande de clarification conceptuelle évoquée ci-dessus.

La dérive délibérée de la politique de reconnaissance officielle des handicapés par les COTOREP illustre, elle aussi, cette évolution : à des travailleurs en difficulté sur le marché du travail (relativement âgés et faiblement qualifiés par exemple) et souffrant d'une déficience légère, on a pu proposer, en désespoir de cause, le statut de handicapé comme porte de sortie et garantie d'un revenu minimum. Cette pratique n'a pas été sans un véritable malaise, et l'insertion des handicapés véritables a, quant à elle, souffert de multiples difficultés supplémentaires durant la crise de l'emploi.

Ces deux grandes incertitudes, explicative et politique, ont rencontré, au milieu des années 80, une exigence nouvelle celle de mobiliser les chômeurs sur des objectifs d'amélioration et de dynamisation personnelles, à travers l'établissement d'un diagnostic individualisé de leurs atouts et de leurs faiblesses et la création de programmes « sur mesure » visant à les réinsérer. Plus que jamais sollicité, le concept d'employabilité tend à devenir une cible directe des politiques individualisées d'emploi⁽¹⁾. Il ne s'agit plus d'une sanction terminale, mais d'une évaluation individuelle centrée sur le potentiel et la motivation des personnes. Le moment clé dans cette perspective est alors le bilan d'employabilité, où les forces et les faiblesses de chacun des chômeurs, notamment de longue durée, sont répertoriées, et cette « épreuve du réel », souvent difficile, doit être l'occasion d'un rebond tout autant que le début d'un traitement personnalisé. Mais quelle mobilisation dans un marché où l'emploi est aussi sévèrement rationné ? On voit bien que ce regain instrumental et individualisé de l'employabilité trouve ses limites dans ce qui le fonde :

(1) La référence essentielle est ici le numéro 2 de la revue (éditée par l'ANPE) *Grand Angle sur l'emploi*, février 1987, numéro intitulé « le Chômage de longue durée ».

l'échec macroéconomique induit le recours à la mobilisation microéconomique, mais en ferme, au moins à court et moyen terme, le débouché recherché.

III – QUELQUES USAGES ALTERNATIFS DE L'EMPLOYABILITÉ

Ces conceptions et ces évolutions sont spécifiquement françaises.

Trois usages différents, largement complémentaires, et eux aussi controversés, ont connu d'amples développements notamment dans le monde anglo-saxon. Nous pouvons les résumer sous la forme de trois définitions commentées.

Tout d'abord, dans des travaux à dominante médicale et médico-sociale, effectués principalement aux Etats-Unis depuis les années 50-60 (et qui trouvent leur origine dans les années 30), l'employabilité désigne l'aptitude à travailler d'un individu, appréciée par le résultat synthétique de tests fonctionnels. Cette version du concept s'applique à tout individu (et n'est donc pas centrée sur la question du chômage), pour lequel on envisage les exigences et les apports d'une activité laborieuse et d'une insertion professionnelle. La démarche s'organise autour de tests et de l'idée de « prédiction »; comme un diagnostic médical est insuffisant pour sélectionner les patients, les métiers et les thérapies, on a construit des batteries de tests et d'indicateurs permettant de prévoir si, et à quelles conditions, tel individu peut exercer tel métier. D'où des échelles d'employabilité, les unes limitées à certaines pathologies (employabilité des cardiaques, des aveugles...) et à certaines activités de travail, et d'autres plus générales. Notons que le champ d'application du concept s'étend aux « handicaps sociaux » : on a apprécié l'employabilité des retardés mentaux, des schizophrènes, voire des délinquants...

Seconde version du concept, limitée, semble-t-il, aux Etats-Unis et au Canada, années 60-70, et essentielle pour nous : l'employabilité désigne l'attractivité d'un individu, aux yeux des employeurs, appréciée par les résultats synthétiques de tests combinant l'évaluation d'aptitudes et celle de comportements, et privilégiant l'intégrabilité professionnelle. Il s'agit en fait d'une transposition délibérée de la version précédente aux problèmes d'accès à l'emploi de groupes socialement défavorisés. Ont été repris les tests et grilles d'évaluation, qui juxtaposent quelques indicateurs désormais minoritaires d'aptitude physique et mentale, et une liste plus ou moins hétéroclite de facteurs d'intégrabilité professionnelle : la motivation apparente, les caractéristiques physiques et les habitudes vestimentaires, la détention d'un permis de conduire ou d'un casier judiciaire, liste complétée souvent par des indicateurs de l'expérience antérieure dans l'emploi. Ce sont alors des points forts ou des déficits qui apparaissent pour une personne ou un groupe.

Au-delà du diagnostic et du conseil, ont été construits des « plans de développement de l'employabilité » visant à réduire, voire combler, ces déficits. Des actions de formation professionnelle, et un ensemble de « services »

plus ou moins personnalisés, fournis essentiellement par les travailleurs sociaux, ont été développés dans ce cadre activiste.

Enfin, dernière version, minoritaire, internationale et récente (datant des années 80) : l'employabilité résume les performances probables d'un groupe ou d'une personne sur le marché du travail, mesurées par trois indicateurs probabilistes en liaison multiplicative sur une période donnée : le temps de détention d'un ou plusieurs emplois, la durée moyenne journalière ou hebdomadaire du travail effectué et le taux de salaire. Cette dernière version, économétrique, s'intéresse à la sanction monétaire de la participation au marché du travail; c'est un mixte probabilisé de temps et d'argent.

Deux remarques s'imposent, en laissant de côté le dernier usage sophistiqué et embryonnaire : tout d'abord, l'employabilité constitue d'emblée une cible directe des politiques de main-d'œuvre, le plus souvent individualisées, et déborde les problèmes rencontrés par les chômeurs. Ensuite, elle a été développée par des praticiens interventionnistes (des médecins-rééducateurs, et des sociologues, éducateurs et travailleurs sociaux). Cette orientation laisse complètement de côté l'axe central de l'économie dominante aux États-Unis : selon les théories microéconomiques usuelles, il suffit à un candidat-travailleur qui ne trouve pas d'employeur de baisser ses prétentions salariales. S'il est dans un environnement concurrentiel, il est certain d'être embauché : le problème de l'employabilité n'existe donc pas... Partage des rôles inverses, en forçant le trait, de celui qui fondait la situation française des années 70 : des spécialistes du champ social cherchent à adapter — sans guère de perspective critique — des candidats travailleurs plus ou moins volontaires et motivés au marché du travail, cependant que les économistes dominants tendraient à insister sur les entraves qui gênent les ajustements marchands, notamment salariaux — et sont en définitive critiques quant à la situation dominante sur le marché du travail.

Ces conceptions ont, elles aussi, passé difficilement l'épreuve du réel, et leurs avatars peuvent se résumer comme suit : la première version, médicale, continue à l'heure actuelle à être pratiquée, cependant que la seconde version, sociale, après avoir bénéficié d'un fort engouement durant les années 70, est de nos jours quasiment abandonnée. En fait le doute général porté sur les politiques de main-d'œuvre durant l'ère Reagan n'a pas donné lieu à une critique frontale du concept, mais a conduit à son abandon progressif. De la logique médicale et adaptative à l'interventionnisme général sur les candidats travailleurs, l'extension s'est révélée fragile.

On voit rétrospectivement qu'il s'agit de pratiques de prospérité, conditionnées par l'existence en nombre suffisant de postes disponibles dans l'économie. Le partage politico-disciplinaire américain est lui aussi fortement remis en cause lorsqu'une conjoncture dégradée exige une évaluation plus serrée des apports de l'action sur la main-d'œuvre. D'un côté, à la fin des années 70 et au début des années 80, nombreux sont les travaux empiriques qui cherchent

et n'isolent pas de lien clair entre performances cognitives individuelles ou niveaux d'intégrabilité sociale, et performances en emploi⁽¹⁾. De l'autre, les succès du « keynésianisme de l'offre » préconisé par l'équipe Reagan incitent à se focaliser sur la trajectoire d'ensemble de l'économie, jointe à quelques incitations musclées, plus que sur les attributs de la main-d'œuvre.

Les avantages et les inconvénients de la seconde version sont donc, en caricaturant, symétriques de ceux que l'on vient d'attribuer à la version française : là où les statistiques françaises indiquent tout de suite l'influence de la macroconjoncture et des rapports sociaux, les tests américains montrent les aptitudes et comportements individuels, et lorsqu'il est question d'agir sur les personnes c'est un point fort. Mais l'apport de ces tests se dissout lorsqu'on met en évidence la forte variabilité d'itinéraires fortement marqués par l'environnement économique et social.

IV – VERS L'EMPLOYABILITÉ DES ANNÉES 90, ENTRE POINTS AVEUGLES ET MUTATIONS

On voit mieux pourquoi l'évolution des pratiques françaises et les difficultés d'interprétation et d'évaluation qui l'accompagnent ne se sont pas traduites par une simple importation de la version 2 américaine, pourtant clairement sollicitée dans certains travaux visant à « opérationnaliser » l'employabilité, aux fins d'accompagner et d'évaluer les efforts de l'ANPE en faveur des chômeurs de longue durée. Cette version se révèle mystifiante dans un marché durablement rationné, et le jeu de bascule brutal qui consiste à passer des déterminants collectifs au bilan et à la mobilisation individuels est trop court.

Si l'on tente de prendre du recul, on peut observer que, dans toutes les formulations évoquées, le concept d'employabilité est traversé par la grande querelle méthodologique opposant les partisans des analyses d'abord globales à ceux qui partent de l'individu, de ses calculs et de ses contraintes. L'acteur ou son environnement ? L'alternative est plate, et nous avons montré que la répartition des rôles et des priorités était plus subtile et moins stable : l'objectivation déterministe que l'on peut facilement reprocher — maintenant — aux macrostatistiques françaises comme aux items des tests américains n'a de sens que dans une représentation plus globale de l'emploi, de l'économie, où des marges de manœuvre et d'action sont prévues : d'un côté la croissance et la régulation des flux de main-d'œuvre, qui demandent une main-d'œuvre mieux formée voire motivée, de l'autre, les processus d'amélioration des scores individuels, qui supposent un marché absorbant ces nouveaux talents.

⁽¹⁾ Voir sur ce point la synthèse dévastatrice de C. Betsey, R. Hollister et M. Papageorgiou (eds.), *Youth Employment and Training Programs : The YEDPA years*, National Academy Press, Washington 1985.

Chaque version propose donc une articulation plus ou moins implicite des aptitudes et de leur valorisation, et donc de l'individuel et du collectif, mais avec des points aveugles spécifiques : pour la version française, le processus d'évaluation marchande de la contribution productive vraisemblable d'un candidat à l'emploi, pour la version américaine, les dynamiques sociales d'exclusion de l'emploi.

C'est précisément lorsque ces marges de manoeuvre se rétrécissent que l'objectivation, au lieu d'être le point de repère et le point d'appui, devient elle-même source d'incertitude voire d'opacité. C'est donc elle qu'il faut comprendre et mettre en cause si l'on veut, au-delà des querelles de mots, recenser les dimensions à prendre en compte dans la compréhension et la gestion de l'accès à l'emploi.

Cette mise en cause et ce recensement peuvent être effectués à notre sens de deux manières complémentaires. L'une consiste à explorer les multiples interactions relationnelles qui font de l'employabilité une construction permanente dans une société et une conjoncture données en tentant de doser le mélange de contraintes et d'actions délibérées qui caractérise les trajectoires des chômeurs⁽¹⁾. L'autre consiste à revenir sur le point aveugle principal et permanent de l'objectivation, les stratégies des employeurs elles-mêmes appréciées dans leurs contraintes et leurs marges de manoeuvre.

Deux ouvertures méthodologiques permettent de progresser sur le premier point. L'étude longitudinale des itinéraires des chômeurs⁽²⁾, qu'elle modélise des flux ou suive dans le détail les trajectoires de groupes plus restreints, permet de mettre en évidence que le poids des contraintes collectives ou conjoncturelles n'exclut en aucune façon le jeu de stratégies individuelles : les modalités d'indemnisation des chômeurs ont une influence sur leur efforts de reclassement — réelle mais limitée — les itinéraires professionnels et les positions sociales antérieurs créent des rapports de force et ouvrent des gammes d'options. Accepter une baisse de salaire, un emploi précaire ou une déqualification est une première série de possibilités, déménager et faire un effort de requalification en est une autre. Ces choix, ouverts ou non et constatés ou non selon les cas, conduisent à récuser aussi bien l'idée de la prévalence d'ajustements marchands prix-quantité que l'affirmation de handicaps subis passivement.

On peut aller plus loin, comme le suggèrent A. Chastand et M. Grignon⁽³⁾ en examinant les comportements d'emploi des femmes, et élargir encore le champ des marges de manoeuvre et des contraintes en introduisant les choix

(1) Tel a été l'objet du colloque « Sortir du chômage, ou la construction sociale de l'employabilité » organisé par l'ANPE et le PIRTTEM en décembre 1989.

(2) Les contributions de J.-P. Florens, D. Fougère, P. Werquin, H. Huyghues Despointes, O. Benoit-Guilbot et J.-L. Outin dans le colloque « Sortir du chômage, ou la construction sociale de l'employabilité » s'inscrivent dans ce cadre.

(3) Cf. leur contribution dans ce même colloque.

de fécondité. Par là certaines catégories peuvent s'éloigner ou se rapprocher de l'emploi, et c'est au cours du temps que des séquences stratégiques doivent être repérées. Fécondité, conditions de logement, de garde et de transport, définissent des anticipations autant que des disponibilités et des handicaps ou des points forts.

L'ouverture comparative sociétale complète et renforce les apports des suivis longitudinaux, en permettant de saisir des ensembles variables de contraintes nationales, et des espaces de liberté dont bénéficient certains groupes dans un environnement institutionnel donné⁽¹⁾. Par exemple la « Cassa Integrazione » italienne rend possibles des stratégies très contrastées de retour à l'emploi, où les positions de force et de faiblesse s'entrecroisent : attendre la bonne occasion de reclassement peut témoigner d'une solide assise professionnelle et sociale, ou d'un enlèvement en attendant l'exclusion; à l'inverse, l'obtention rapide d'un emploi signifie tantôt le succès, tantôt l'amorce d'une spirale de précarisation. Tout dépend ainsi de la « qualité » des emplois, et cette question, nécessairement introduite dans l'appréciation des trajectoires construites d'employabilité, renvoie aux stratégies des employeurs.

Celles-ci sont très rarement analysées et prises en compte. On aborde ainsi la face cachée du concept : et nombreux ont été les travaux qui ont dénoncé cette carence, quelque peu paradoxale si l'on veut bien se souvenir que l'employabilité est l'appréciation par un employeur des capacités productives d'une personne. Cette situation pourrait bien résulter d'abord de la spécialisation des rôles présentée plus haut à propos des versions concrètement développées de l'employabilité : les exigences des entreprises, variées et variables, sont prises en quelque sorte pour données, même et précisément si par des actions de formation et de remotivation, voire par les subventions à l'embauche et les quotas, on tente d'infléchir leurs comportements.

Mais les entreprises construisent, elles aussi, l'employabilité, pas seulement par leurs exigences vis-à-vis des candidats nouveaux, mais aussi par leur performances et l'ensemble de leur comportements vis-à-vis de la main-d'œuvre, et en particulier par les stratégies de fixation (éventuellement suivies de rejet) d'une main-d'œuvre peu qualifiée, ou au contraire l'aménagement de progressions et de filières professionnelles. Comment ne pas voir que la faible employabilité de certains salariés rejetés par de très grandes entreprises en restructuration après trente années de « bons et loyaux services » n'est que le point d'arrivée d'un long itinéraire subi? Il est utile ici d'opposer, même schématiquement, deux types de gestion de la main-d'œuvre, l'un privilégiant les ajustements de marché et l'établissement de spécialisations relativement précises et de hiérarchies fortes, et l'autre organisant à l'intérieur des firmes les rotations systématiques d'une main-d'œuvre polyvalente et

(1) Les communications de E. Reyneri et de Ph. d'Iribarne apportent ce point de vue, l'une indirectement et l'autre délibérément. Elles sont publiées dans ce numéro de *Sociologie du travail*.

travaillant en groupes autonomes⁽¹⁾. On aura évidemment reconnu les pratiques occidentales dominantes, faites de recours au marché, de fixations et de ruptures, opposées aux pratiques japonaises, faites d'adaptations progressives au sein des firmes.

Il n'y a pas lieu ici de critiquer ou d'approuver ces dispositions, qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients, d'autant plus que des hybrides sont envisageables et ont été concrètement développés, notamment les stratégies des firmes qui visent à développer leur « potentiel humain » et misent sur la polyvalence. On notera simplement que les conditions d'apparition de l'employabilité comme problème ou comme cible diffèrent selon les deux cas : l'objectivation marchande de capacités individuelles est immédiate dans la logique occidentale, elle laisse place aux performances des groupes et aux réorientations internes dans la logique japonaise — qui n'exclut pas le marché du travail, insistons-y.

On voit donc que les stratégies, explicites ou implicites, des entreprises à l'égard de leur main-d'œuvre, dépendent de grands dispositifs organisationnels qui laissent ou non une place à l'employabilité comme problème objectif individuellement. Dépendance qui contribue peut-être, elle aussi, à constituer le point aveugle évoqué plus haut sur les stratégies des employeurs. Concluons ces remarques tout hypothétiques : les calculs et les contraintes des firmes jouent bien évidemment un rôle décisif dans les évaluations d'employabilité, mais avancer dans leur compréhension suppose d'apprécier le rôle changeant que jouent les ressources humaines au sein des entreprises. Tel est sans doute l'ultime et nécessaire paradoxe de l'employabilité : censée capter de manière synthétique l'attractivité d'un travailleur aux yeux des employeurs, elle ouvre sur la qualité de l'emploi, les positions variables qu'occupent les salariés dans les firmes et dans la société, les choix organisationnels et les fonctions des marchés...

L'accès à l'emploi ne saurait se satisfaire d'une seule mesure, qu'elle soit statistique ou politique, et les ouvertures multiples de l'employabilité soulignent que cette complexité est désormais reconnue.

BERNARD GAZIER

*Université Paris-1
et CNRS-SET(*)*

(1) Les travaux de M. Aoki, notamment *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge U. Press, 1988, sont à l'origine de cette opposition.

(*) *Séminaire d'économie du travail*, 90, rue de Tolbiac, 75013, Paris.