



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## L'urgence d'engager de vraies politiques d'employabilité

L'actualité économique nous le rappelle: cultiver l'employabilité est plus que jamais une nécessité

La question de l'employabilité resurgit à chaque vague de licenciements. Le cas Merck-Serono vient évidemment à l'esprit. Celui d'un milieu bancaire en profonde mutation aussi. L'employabilité, c'est l'assurance de pouvoir, sans aide particulière, retrouver un emploi approprié. Il s'agit donc d'une notion très exigeante, tant en termes de compétences qu'il convient de tenir à jour et d'adapter aux besoins du marché, que d'attitude pour prendre pleinement sa carrière en mains. Les entreprises ont souvent beaucoup de difficulté à engager de vraies politiques en matière d'employabilité. Parce que l'employabilité, c'est aussi la liberté. Celle de s'engager pour les objectifs de son employeur, ou de le quitter.

L'employabilité fait donc peur parce que l'entreprise se doit, en conséquence, d'avoir une vraie proposition de valeur pour ses collaborateurs: le développement des compétences; des défis stimulants; des relations de travail positives; des objectifs qui font du sens et pour lesquels on a envie de s'engager. L'employabilité fait aussi peur parce qu'elle constitue un vrai défi de leadership. L'employabilité associée à une véritable politique de fidélisation est donc à la base de l'engagement, qui est synonyme de loyauté volontaire, celle où l'on décide de rester parce qu'on peut partir. On la distingue de la loyauté involontaire, celle

où l'on ne choisit pas de s'engager mais où l'on se dit qu'on perdrait trop à vouloir se priver des avantages offerts. Cette loyauté involontaire, ou subie, est très fréquente dans les grandes entreprises qui ont du succès. Parce qu'elles offrent de superbes conditions; parce que la rémunération, les prestations sociales et les autres avantages y sont attractifs; parce que la sécurité de l'emploi y semble élevée. Ceci fonctionne jusqu'au moment où survient un changement: une crise qui conduit à un redimensionnement; un changement de chef ou une fermeture de site qui mènent au licenciement. La loyauté involontaire est aussi à l'origine de nombreuses peurs: peur de perdre ses avantages; peur de perdre son emploi; peur de ne pas savoir rebondir. Et ces peurs souvent se concrétisent par un licenciement ou par une maladie physique ou psychique. L'employeur est certainement critiquable. Pas tellement par rapport à une décision de licenciement prise sur le moment, qui souvent a une justification rationnelle. Mais parce qu'il commence généralement à invoquer le besoin d'employabilité lorsque le couperet est tombé. Aussi par rapport à la situation de dépendance qu'il a contribué à instaurer, une situation confortable pour tout le monde. A ce titre, il est normal qu'il suscite des réactions émotionnelles souvent vives. La difficulté à s'engager dans des politiques d'employabilité révèle surtout la faible

importance qui est accordée au développement durable des collaborateurs. Le confort est indispensable, car il permet de se ressourcer et d'y puiser un sentiment de sécurité. Mais il devient notre principal ennemi, lorsqu'il nous amène à ne plus avancer, à ne plus apprécier ce que nous avons, à ne plus nous préparer à l'adversité.

Le collaborateur est aussi critiquable, parce qu'il accepte souvent trop facilement de se laisser enfermer dans de tels schémas, dans des rôles qui évoluent peu, dans un confort qu'il sait ne pas pouvoir retrouver par la suite.

Une politique active qui pousse l'individu à prendre sa carrière en mains, autour d'un vrai projet de valorisation de ses talents, à trouver un dialogue constructif avec son management et RH autour de la manière de pouvoir concrétiser son projet dans l'entreprise, constitue donc le fondement d'une performance durable. Il doit donc être au cœur de la politique RH. C'est aussi le fondement du véritable bien-être, qui n'est pas confort mais confiance dans sa capacité à faire face à l'adversité et à s'adapter au changement qui, la réalité nous le rappelle chaque jour, est inévitable au cours d'une carrière. Un leadership partagé entre l'entreprise et le collaborateur sur ce sujet **en sera l'expression réussie.** ■

\* Dr. Sc. Econ, CEO PI Management, chargé d'enseignement à l'université et Concepteur Career4Life®. [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch), [www.piman.ch](http://www.piman.ch).