



Lab'Ho

*Observatoire des
Hommes et des Organisations*

L'acteur, l'employeur et l'imprésario

Trois notions pour gérer les nouvelles relations entre l'acteur de sa vie professionnelle et l'entreprise

Résumé de l'étude européenne

- ü 6 pays :
France, Italie, Espagne, Allemagne, Belgique, Royaume-Uni
- ü 150 entretiens de face à face
- ü 2050 questionnaires auto-administrés
- ü Un échantillon jeune, ouvert sur les niveaux de formation et les CSP moyennes
 - Age moyen : 28,4 ans.
 - Hommes / Femmes : 50 %/50 %
 - Formation : 30 à 50 % des répondants ont un diplôme Bac à Bac +2.
 - CSP : Tous les niveaux sont représentés avec une sur-représentation des niveaux intermédiaires et des ouvriers.



Les mutations continues et parfois brutales de l'environnement économique ont profondément modifié la donne des relations individus/entreprises ces dernières années. Aux promesses de carrière et de stabilité d'hier, a succédé au mieux une promesse d'employabilité dans un climat incertain où la confiance n'est plus...

Dans un tel contexte et sans en avoir toujours bien conscience, les entreprises ont alors favorisé l'émergence d'individus devenus « acteurs de leur vie professionnelle ». Sommés de s'adapter sans cesse, de se prendre en main, ces hommes et ces femmes n'ont plus grand-chose à voir avec les salariés d'hier.

Face à eux les entreprises restent perplexes. Leurs comportements les déroutent. Attirer, fidéliser, motiver ces « acteurs » : elles ne savent pas comment s'y prendre.

Car qui sont vraiment ces « acteurs de leur vie professionnelle » ? Comment vivent-ils cette nouvelle injonction qui leur est faite ? Quelles attentes – renouvelées – expriment-ils vis-à-vis des entreprises ? Et comment celles-ci peuvent elles envisager des relations constructives avec eux ?

Autant de questions qui trouvent un début de réponse dans l'étude que publie aujourd'hui le Lab'Ho : les résultats d'une étude exploratoire conduite auprès de 150 personnes de moins de 30 ans en Europe ainsi que d'une enquête quantitative auprès de 2050 personnes de moins de 35 ans en Europe.

Pour mieux connaître ces acteurs, le Lab'Ho a en effet résolument décidé d'aller voir du côté des individus et des réponses qu'ils formulent sur le sujet. Ils ont été captés dans leurs efforts, leurs raisonnements et les références qu'ils mobilisent pour conduire leur vie professionnelle et vivre leur nouvelle posture d'acteurs.

Voici dans les grandes lignes les résultats de notre étude.

1. Les relations individus-entreprises : une nouvelle donne.

Le contexte de l'emploi auquel les personnes doivent faire face depuis plusieurs années est très chahuté. Les entreprises ont tiré les conséquences de ces bouleversements : elles ont alors abandonné la promesse de « résultat » faite à leurs collaborateurs qu'était la carrière – promesse qui n'était plus « tenable » - pour développer une promesse de moyens inscrite autour de l'employabilité.



Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment débat : si l'entreprise est jugée responsable des moyens d'entretenir l'employabilité, c'est l'individu qui est le responsable de sa propre orientation et de l'utilisation des moyens mis à disposition dans l'entreprise.

Les individus adhèrent d'ailleurs assez à cette idée, qui accompagne une sorte d'émancipation générale de la « soumission librement consentie » ... Et pourtant ... être acteur ne va pas de soi.

En effet, il y a des individus qui sont prêts à se comporter comme des acteurs de leur vie professionnelle, d'autres qui restent plus mal à l'aise face à cette injonction... De plus, même pour les plus aguerris, être « acteur » ne leur apporte pas forcément grand chose dans le cadre d'une recherche d'emploi, tant le marché de l'emploi reste rigide, rétif à absorber les chocs de conjoncture.

Parallèlement, si l'entreprise a réellement besoin d'acteurs, penser l'acteur ne suffit pas pour le faire vivre. L'acteur dépend de ses propres capacités mais aussi des facultés de son environnement à les utiliser. Au lieu de rechercher la meilleure adéquation entre une qualification - détenue par un individu interchangeable - et un poste, l'entreprise doit s'efforcer de traduire les compétences acquises par cet individu dans telle expérience pour la transposer dans une nouvelle expérience par le même individu.

2. L'acteur de sa vie professionnelle contemporain : un portrait en trois dimensions

L'acteur, pensé comme une figure individuelle a d'abord été défini comme un être autonome, motivé, responsable, auto-suffisant. Il était positionné comme un label positif et supérieur au modèle précédent. Or cet acteur-là a fait long feu : ici, il provoque des dérives mercenaires, là il échoue à chaque vraie difficulté dans sa trajectoire ou il adopte un retrait systématique et prudent...

Un nouvel acteur est né, qui a mûri, intégré - plus au moins - les mutations intervenues sur le marché de l'emploi et dans les entreprises.



1. Etre acteur, c'est participer

Alors que la notion d'acteur met en scène un individu seul celui de notre enquête se définit différemment. Il parle de lui bien sûr mais en faisant allusion systématiquement à son environnement, aux opportunités qu'il repère et aux obstacles qu'il tente d'éviter. Il se décrit comme un acteur quand il se décrit en train de participer à un monde complexe...

L'acteur a intégré le fait qu'il est responsable de ce qui lui arrive professionnellement... parce qu'il a compris que plus personne ne se sent responsable à sa place. C'est ce constat qui entraîne sa mobilisation, bien plus que l'adhésion à une nécessaire responsabilité individuelle.

2. Etre acteur, c'est se sécuriser

L'acteur s'interroge, décrypte son environnement et s'en inquiète, il s'inscrit dans une dynamique de recherche de sécurité. L'acteur oriente sa stratégie de manière à se stabiliser et se sécuriser. C'est d'ailleurs le sens qu'il reconnaît au fait d'être acteur de sa vie professionnelle : œuvrer pour sa sécurité, c'est être acteur au sens où l'acteur est responsable par définition.

3. Etre acteur, c'est interagir

On n'est pas acteur parce qu'on est le plus fort ! L'acteur de notre enquête n'est pas seul contre tous, sommé de vaincre l'adversité par le seul effet de sa responsabilité individuelle : être acteur le conduit à envisager d'être « en relation », de solliciter l'autre.

L'acteur contemporain existe sous condition : la transparence dans les informations dont il dispose et dans les relations interpersonnelles qui lui sont nécessaires.

Comment nommer l'acteur contemporain de façon à traduire le triple registre à partir duquel il fonde ses raisonnements pour conduire sa vie professionnelle ?

La réponse se situe sans doute dans une conception émergente que nous avons essayé de traduire par acteur « citoyen ». Cette notion permet de faire coïncider deux choses : d'une part, l'entreprise qui exhorte à déployer ses compétences, à s'engager personnellement dans son emploi et d'autre part, les conditions qui rendent cela possible et qui requièrent une dotation de droits et de devoirs explicites sans lesquels il est impossible de participer à sa destinée professionnelle.



3. Quelle entreprise idéale pour l'acteur de sa vie professionnelle ?

Première réponse de l'entreprise : agir comme un employeur

La notion d'entreprise idéale n'a plus vraiment de sens pour la majorité des acteurs. En effet, une entreprise n'est plus attractive parce qu'elle opère dans tel secteur, a telle taille, ... mais parce qu'à partir de ses caractéristiques et de celles de son environnement, elle agit en tant « qu'employeur ». L'employeur idéal a remplacé l'entreprise idéale aux yeux des acteurs.

Qu'est ce qu'un employeur idéal ? C'est une entreprise qui s'engage sur un double registre :

1/ la qualité du travail (et non plus seulement de l'emploi) :

- qualité des contenus en termes d'objectifs, de tâches à réaliser, de disponibilité des moyens, d'organisation du travail, ...
- vocation apprenante du travail,
- qualité des interactions avec les personnes,
- capacité à miser sur l'autonomie de l'acteur,
- implication du management de proximité du côté des collaborateurs et de la direction.

2/ la qualité de la relation contractuelle : il ne s'agit pas seulement là de la promesse de la protection pensée par le droit du travail, mais davantage d'un cadre abritant la relation contractuelle entre les acteurs et les entreprises.

L'« employeur idéal » n'existe que s'il œuvre au profit de la recherche de stabilisation que porte en lui chaque acteur. Cette stabilisation s'entend comme une dynamique du devenir : se sentir stabilisé, c'est ne pas devoir à chaque changement tout recommencer, tout prouver de nouveau.

La recherche de stabilisation traduit des attentes fortes en matière de reconnaissance des expériences passées, cette capacité de « traduction » que doit désormais développer l'entreprise.



Deuxième réponse : favoriser le développement d'imprésarios

1. Pourquoi un imprésario ?

Les acteurs savent bien que la lecture qui est faite de leurs compétences et de leur employabilité est subordonnée à des critères de jugement qui ne sont pas stables d'un interlocuteur à l'autre.

La clé de la stabilisation, pour les acteurs de leur vie professionnelle, réside alors dans l'accès au service d'un professionnel ou la prestation d'un intermédiaire qui s'efforce de fournir un appui à leurs « transactions » formelles ou implicites. Ce professionnel ou cet intermédiaire, parce qu'il s'apparente à sa fonction, nous l'avons nommé « imprésario ».

En l'absence de tels appuis, les acteurs sont nombreux à se tromper dans leurs choix. Sans lieux dédiés aux acteurs de leur vie professionnelle, il est quasi-impossible de maintenir réellement cette posture, sauf bien sûr pour les quelques privilégiés qui s'inscrivent dans une voie royale...

2. Vocation première de ces « imprésarios » : trouver du travail.

Cela peut sembler trivial...c'est pourtant un facteur d'innovation important dans le fonctionnement des marchés internes (qui « trouvent du travail » pour les cadres à potentiel...mais bien plus rarement pour les autres) et dans le fonctionnement du marché de l'emploi !

Les acteurs contemporains privilégieront les dispositifs qui sont centrés sur un résultat : la mise à l'emploi, au sein de l'entreprise ou sur le marché de l'emploi.

Il apparaît deux types différents et complémentaires d'imprésarios :

1/ L'imprésario « personnel » :

Il s'adresse aux individus pour les aider dans la construction de leur parcours. En fonction des besoins de chacun, le contenu du bouquet de services qui est proposé à l'acteur est différent :

- un bouquet de services orienté vers la recherche d'emploi (y compris la formation professionnelle, la certification de compétences, ...).
- un bouquet de services dédié au développement professionnel (le coaching, le conseil juridique, la recherche d'emplois ou de missions,...).



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

Cet imprésario personnel a une cible : l'acteur. Il peut être rémunéré par ce dernier ou par le biais d'une logique de type « assurance » que l'on voit nettement émerger (via les opérateurs privés et les dérégulations des services publics de l'emploi).

2/ L'imprésario « VIP » :

Il s'adresse à des cibles professionnelles – et non à des individus – faites de potentiels, de jeunes de telles filières, de professionnels de même secteur. Il permet à ses membres de développer un sentiment d'appartenance et une identité professionnelle, de mieux voir et de participer à leur environnement.

Le Lab'Ho est l'observatoire du Groupe Adecco représenté par Adecco (Travail Temporaire), Alexandre Tic (Conseil en recherche et développement des hommes et des compétences) et Lee Hecht Harrison (Management de la mobilité et outplacement).

Son objectif : aider les entreprises à mieux connaître l'évolution des relations entre les hommes et les organisations dans le monde du travail.

Son activité d'études est diverse (groupes de réflexion prospective, études ad'hoc ou études exploratoires) mais toujours fidèle à sa vocation première : rapprocher le monde de la recherche et le monde de l'entreprise.



Lab'Ho

*Observatoire des
Hommes et des Organisations*

*Lab'Ho
4, rue Louis Guérin
69626 Villeurbanne cedex
Tél 04-72-82-63-01
Fax 04-72-82-59-28
Contact : Pascale LEVET
Laurence BLAY*

www.labho.fr

Adecco

LEE HECHT HARRISON



Alexandre TIC
France

G R O U P E

Adecco