

Partie I

# L'axe « Employabilité »

La notion d'**employabilité** occupe une place grandissante dans l'explication des déséquilibres du marché du travail, dans l'orientation des politiques éducatives, dans la gestion de la relation d'emploi par les entreprises, et même dans l'interprétation des stratégies individuelles des demandeurs d'emploi. Elle est porteuse d'enjeux politiques et sociaux, économiques et managériaux. Elle est devenue centrale en gestion des ressources humaines, domaine privilégié par notre analyse où elle peut être entendue comme une obligation réciproque.

L'entreprise, d'un côté, doit entretenir les capacités productives de son personnel, les faire évoluer et les enrichir au fur et à mesure des progrès techniques. Elle élargit le champ des métiers dans lesquels un individu peut être utilisé. Un des buts de la gestion prévisionnelle du personnel est d'identifier les emplois porteurs et les métiers en régression. Elle a ensuite pour mission de transformer les possesseurs de qualifications menacées en candidats potentiels aux postes en développement. Le salarié, de son côté, doit être attentif à l'entretien de ses connaissances, voire à leur amélioration. Il devient acteur de sa propre formation et responsable de sa capacité à occuper un emploi.

L'évolution du contrat psychologique peut expliquer l'importance accrue accordée à cette notion d'employabilité dans un contexte de changement : d'un côté, le salarié ne peut plus attendre un emploi à vie en échange de sa loyauté et de sa performance, et d'un autre côté, les entreprises, pour rester compétitives, doivent s'intéresser à l'évolution de leurs salariés et les aider dans le développement de leur employabilité. En développant chez leur personnel des compétences recherchées et diversifiées, elles s'assurent un personnel flexible et réactif, capable de suivre l'évolution des technologies et des marchés (Waterman et al. 1994). Elles peuvent ainsi répondre plus facilement à des impératifs de reconversion interne en fonction des besoins qui évoluent, et obtenir une flexibilité des compétences correspondant à leurs besoins (Barjou, 1997 ; Reynaud, 2001).

Ce travail apparut dans notre recherche doctorale « *L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la Gestion des Ressources Humaines* » mais également dans différents articles : « *Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent ?* », « *L'“employabilité” des salariés : facteur de la performance des entreprises ?* », « *Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et les organisations* ». Il est utile pour les responsables de la gestion des ressources humaines qui veulent mettre en place des politiques de développement du personnel de chercher à connaître les facteurs qui favorisent le développement de l'employabilité de leurs salariés. Notre recherche a proposé de préciser la définition de l'employabilité, ce qui a pu contribuer à son développement, les modalités de gestion qui ont pu être mises en œuvre et les facteurs individuels qui ont joué un rôle important dans ce développement.

L'employabilité a été analysée sous trois dimensions correspondant à des facteurs individuels, organisationnels et liés au poste de travail. Après une discussion théorique et conceptuelle, nous préciserons les variables qui permettent de décrire les trois ensembles généraux d'antécédents potentiellement explicatifs de l'employa-

bilité. La véritable question n'est pas de tester si le salarié est employable ou non, mais de tenter de repérer les variables qui influencent son employabilité pour pouvoir ensuite proposer des modalités d'action qui permettent de la développer.

Le présent axe est structuré de la façon suivante : tout d'abord, l'analyse de la littérature a permis de repérer les déterminants de l'employabilité individuelle et de formuler un certain nombre d'hypothèses relatives à la définition du concept d'employabilité et à son articulation avec certains antécédents. Ensuite, un modèle de recherche a été formulé puis testé auprès d'un échantillon de cadres. Enfin, les résultats sont présentés et discutés pour faire ressortir les implications possibles de la recherche.

## **1. L'employabilité : un réel besoin d'un consensus conceptuel**

Même si l'employabilité est devenue au cours des dernières années une des préoccupations des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines, et malgré le nombre croissant de recherches sur le sujet, aucun consensus ne semble émerger sur la définition du concept et sur les dimensions qui le composent. De plus, peu de recherches empiriques ont jusqu'à ce jour proposé une échelle de mesure valide de ce concept. Par ailleurs, les antécédents de l'employabilité restent aussi à analyser. En effet, cet état de fait nous a conduit à construire notre travail autour des questions suivantes :

Que recouvre concrètement la notion d'employabilité ? Quels sont les déterminants de l'employabilité et comment pouvons-nous la mesurer ou l'évaluer ? Comment la développe-t-on ? Quelles sont les conditions nécessaires à la mise en place des dispositifs de développement de l'employabilité dans les entreprises ?

Tenant de répondre à ces questions, nos travaux ont proposé de fournir une définition de l'employabilité, de préciser ses dimensions, les opérationnaliser dans un instrument de mesure fiable et valide, et d'étudier l'effet de certaines variables organisationnelles et individuelles sur l'employabilité pour ensuite amorcer une réflexion autour des pratiques qui seront mises en œuvre.

Après avoir rappelé les définitions du concept d'employabilité, nous préciserons les trois principales dimensions proposées dans nos travaux, puis nous proposerons notre modèle de recherche et nos résultats.

### **1.1. Vers une définition synthétique de l'employabilité**

L'employabilité est un concept qui a été étudié sous différents angles. Il est défini à plusieurs niveaux : au niveau de la société et de l'économie (Ledrut, 1966 ; Finn, 2000 ; Bollérot, 2002 ; De Grip et *al.*, 2004), au niveau de l'organisation (De Vries et *al.*, 2001 ; Saint-Germes, 2006) et au niveau de l'individu (Kluytmans et Ott, 1999 ; Finot, 2000 ; Dany, 1997 ; Van Buren III, 2003 ; Van Dam, 2004 ; Fugate et *al.*, 2004). Ce concept a acquis différentes significations et définitions tout au long

du temps, selon qu'il a été utilisé par les médecins, les statisticiens, les travailleurs sociaux, les différents acteurs de la politique de l'emploi ou les gestionnaires des ressources humaines.

Othmane (2011) rappelle que le concept d'employabilité, né en Grande Bretagne et aux États-Unis, s'est développé sous trois formes principales, l'approche socio-médicale, la politique de main-d'œuvre et l'employabilité flux. La première considère les aptitudes fonctionnelles (physiques et mentales) et s'intéresse à l'adaptation ou à la réadaptation des handicapés, la deuxième est centrée sur les problèmes d'accès à l'emploi rencontrés par des groupes défavorisés, et la troisième se situe dans le cadre de l'étude du chômage et des flux sur le marché du travail. La notion d'employabilité des chômeurs, à la recherche d'un premier emploi ou d'un nouvel emploi, fait l'objet de nombreuses études et débats. Au contraire, l'analyse du développement de l'employabilité des salariés, de leur entrée à leur sortie de l'entreprise, n'offre pas une littérature aussi abondante.

Il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité, même si ce concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé. Plusieurs définitions de l'employabilité se focalisent sur les capacités de l'individu. Pelosse et al. (1996) définissent l'employabilité comme « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé éventuellement* ». Cette capacité du salarié fait appel à la fois aux expériences et aux compétences accumulées et utiles dans son métier actuel ou ailleurs, à sa volonté d'anticiper et à l'autonomie qu'il doit manifester pour faire face aux changements et orienter ses choix (Thierry, 1995). La Conférence Internationale du Travail (CIT), au cours de sa 88<sup>e</sup> session de juin 2000, a retenu une définition large de l'employabilité : « L'employabilité englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie<sup>1</sup> ».

Hillage et Pollard (1998) proposent trois éléments fondamentaux pour définir l'employabilité<sup>2</sup> :

- la capacité à obtenir un emploi initial (*initial employment*), conditionnée entre autres par le système éducatif,
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation,
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Saint-Germes (2004) voit dans cette définition de l'employabilité une extension de l'employabilité dichotomique initiale : un passage d'une aptitude simple à

1. Cité par Fourcade, B. (2002 : 11).

2. Traduction citée par Saint-Germes, E. (2004).

l'emploi à une aptitude dynamique à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant.

Certains auteurs prennent en compte les deux groupes de facteurs déterminants de l'employabilité, à savoir les capacités de l'individu et les conditions du marché du travail ou d'emploi (Gaspersz and Ott, 1996 ; Bollérot, 2002 ; De Grip et al, 2004). Pour mieux expliquer la nature dynamique de cette interaction entre les caractéristiques individuelles et le marché du travail, Gazier (2003) évoque l'employabilité « *interactive* », qui réintroduit les dimensions interactives et collectives. Cette employabilité articule explicitement les capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction. Dans ce courant de pensée, l'employabilité est entendue, selon une définition canadienne de 1994<sup>1</sup> comme « la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles<sup>2</sup> et le marché du travail ».

Afin de bien mettre en évidence les différents facteurs qui contribuent à la construction de cette capacité, et par conséquent l'employabilité du salarié, de nombreux auteurs adoptent une définition de l'employabilité en combinant des éléments individuels et organisationnels, internes et externes.

Finot (2000) et Hategekimana (2002), adoptent la définition proposée par le cabinet Développement et Emploi en 1993 : « *L'employabilité, c'est les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ».

Dans cette définition, la notion de compétences ne se limite pas aux compétences techniques, mais elle renvoie à une diversité de compétences spécifiques, transversales et d'adaptation. Ces dernières rejoignent la typologie des compétences donnée par Le Boterf (1988) : savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-apprendre et faire savoir.

Nous avons retrouvé l'idée des compétences nécessaires à l'employabilité exprimée par De Grip et al. (2004) ou par Van Den Berg et Van Der Velde (2005) qui parlaient de deux attributs nécessaires chez l'individu : la capacité et la volonté. De Grip et al. (2004) expliquent la construction de l'employabilité comme un processus continu d'interaction entre l'individu, le marché du travail et les outils de développement des ressources humaines fournis par l'organisation.

Selon De Grip et al. (2004), « L'employabilité implique la capacité et la volonté des salariés pour rester attractifs sur le marché du travail (les facteurs de l'offre), en réagissant et anticipant les changements dans les tâches et l'environnement de

- 
1. Canadian Labour Force Development Board, (1994), Putting the pieces together : towards a coherent transition system for Canada's labour force, Ottawa ; traduction citée par Saint-Germes, E. (2004).
  2. À savoir : la formation, la qualification, les expériences, la mobilité ou le comportement ; cité par Bollérot, P. (2002 : 20).

travail (les facteurs de la demande), facilitées par les instruments de développement des ressources humaines qui lui sont offerts (les institutions)<sup>1</sup> ».

Notre recherche s'est inscrit dans le courant de ces définitions qui mettent en avant les conditions du développement de l'employabilité individuelle (les compétences), organisationnelles (les conditions de gestion des ressources humaines) et l'état du marché du travail. Notre objectif était d'étudier l'effet de certains déterminants individuels et organisationnels sur l'employabilité. Les facteurs liés au marché du travail (par exemple l'évolution du secteur d'activité, l'évolution des métiers, etc.) n'étaient pas traités en détail mais étaient limités à la prise en compte par l'individu de l'état et des besoins du marché du travail, notamment lorsqu'il évalue les opportunités d'évolution et les possibilités de mobilité qui s'offrent à lui.

Nous avons proposé alors une définition synthétique de l'employabilité :

**L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail.**

## 1.2. L'employabilité, substitut de la sécurité de l'emploi

Selon Gazier (2003, p. 97), si nous raisonnons en termes de trajectoires et de carrières, et non plus de postes et de statut, alors « *la sécurité de l'employabilité est logiquement appelée, aujourd'hui, à remplacer la sécurité de l'emploi* ». Mettre en place donc les conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité prépare les employés à une **flexibilité cognitive et socio-relationnelle** et deviennent de plus en plus réactif.

Cette notion d'employabilité décrite par Gazier (2001a, p. 5) comme une « *notion complexe* », fait l'objet de **nombreux débats**, ces dernières années. Ce concept se trouve associé à l'idée de compétence, de compétitivité, de flexibilité de l'emploi et de précarité de travail.

Les recherches sur ce domaine portent notamment sur un questionnement d'une GRH à elle qu'il appartient la régulation du travail humain et d'assurer le couplage entre performance économique et performance sociale et déterminer les politiques sociales adaptées. Que pouvons-nous attendre de la fonction ressources humaines ?

---

1. « Employability involves the capacity and the willingness of workers to remain attractive for the labour market (supply factors), by reacting and anticipating on changes in tasks and work environment (demand factors), facilitated by the human resource development instruments offered to them (institutions) ».

### 1.3. L'employabilité, nouveau mode de GRH

C'est au début des années **quatre-vingt-dix** que le terme d'employabilité intègre le vocabulaire de l'entreprise et devient un « *élément de gestion interne des ressources humaines* » (Bollerot, 2001, p. 62). La revue de la littérature récente relative à l'employabilité et la GRH montrent que l'employabilité est apparue dans les entreprises suite aux nombreux décalages des compétences observées entre les besoins des entreprises et ceux des collaborateurs.

Saint-Germes (2002, 2004) définit l'employabilité comme un **nouveau mode de GRH** qui permet de dépasser les contradictions des relations flexibles. D'autres travaux montrent que l'employabilité est une responsabilité des organisations (Dietrich, 2006; Bader, 2005; Finot, 2000) et devient même « *une véritable politique sociale des entreprises* » (Saint-Germes, 2004, p. 1889) mais sans qu'elle soit explicitement intégrée dans des processus de GRH clairement identifiés et sans avoir réellement mesuré les résultats obtenus (Gand, Levet, 2006, p. 5).

### 1.4. L'employabilité une alternative ou un moteur à la carrière ?

Après la publication de certains travaux sur l'employabilité et la carrière (Hategekimana, 2002, 2004; Dany 1997, Dany et Livian 2002; Thierry, 2002; Cerdin, 2000) de nombreuses questions ont été posées sur la relation entre carrière et employabilité. Est-ce que l'employabilité reste une alternative ou bien un moteur à la carrière? Et la carrière désigne-t-elle encore une réalité?

Hategekimana (2002, 2004) et Dany (1997) ont déduit de leurs recherches académiques sur l'employabilité que tout parcours professionnel est **assimilé** à une carrière. Les nouvelles approches de carrière, donc, sont des approches basées sur l'employabilité.

Donc, nous avons retenu que même avec l'émergence de nouvelles carrières, qui peuvent être nomades ou protéinées, les carrières organisationnelles existent **toujours mais** sous une nouvelle forme (Bastid, 2004).

En conséquence, la carrière organisationnelle ou classique n'a pas disparu, en fait, elle désigne encore une réalité et très prenante (Falcoz, 2001) qui suscite encore et énormément l'intérêt des enseignants et des chercheurs (Guerrero, Cerdin et Roger, coord, 2004).

Donc, l'employabilité **ne joue pas comme une alternative à la carrière, mais bien comme le moteur de celle-ci** (Gand, Levet, 2006, p. 3).

## 2. Les déterminants de l'employabilité individuelle

L'employabilité individuelle est un concept pluriel. Elle peut être interne à telle ou telle entreprise ou externe, instantanée ou durable, spécifique ou transférable, quantitative ou qualitative... Elle a donné lieu à un grand nombre de recherches. Forrier et Sels (2003) les ont classées en quatre groupes, principalement fondés sur les conditions dans lesquelles elle se manifeste : la stabilité dans l'emploi, la nature plus ou moins qualifiante de l'organisation mise en place par l'employeur, la qualité des postes occupés, le contenu des activités exercées. Ces dimensions, purement descriptives, ont une capacité discriminante incertaine et un pouvoir explicatif modeste. Au niveau conceptuel trois déterminants majeurs de l'employabilité individuelle ont été mis en évidence par une littérature abondante : les attitudes, les traits de personnalité, les compétences. Nous les présenterons successivement.

### 2.1. Les attitudes

Le concept d'attitude a été développé initialement dans le champ de la psychologie. Il a été largement utilisé dans les domaines de la gestion qui sont le marketing, la GRH... et a donné naissance à de nombreuses publications. Nous nous bornerons à en extraire deux définitions. L'une est due à un psychologue et l'autre à un spécialiste du management des ressources humaines ; elles éclairent bien le champ que nous souhaitons explorer. Pour le premier, Allport (1935), l'attitude « *est un état mental de préparation à l'action, organisé à travers l'expérience, exerçant une influence directive et dynamique sur le comportement.* » Pour le second, (J.M. Peretti, 2005, 24), elle est considérée comme une « *prédisposition à réagir de manière préférentielle et récurrente, favorable ou défavorable, face à une personne, un objet, une action, une affirmation, une situation.* ».

La vision attitudinale de l'employabilité met en exergue l'adaptabilité du salarié. Cette dernière peut se décliner dans trois directions : organisationnelle, fonctionnelle, sectorielle<sup>1</sup>. Elle se rapproche de « *l'employabilité interactive* » décrite par Gazier (2003). Le poids accordé à la « *volonté* » et à la « *capacité* » dans la recherche de l'employabilité individuelle nous entraîne vers le deuxième groupe de déterminants de cette notion : les traits de personnalité.

### 2.2. Les traits de personnalité

Fugate et al. (2004) proposent un modèle de l'employabilité bâti sur l'individu et ses caractéristiques psychologiques. Dans leur conceptualisation, l'employabilité individuelle englobe une série de notions centrées sur la personne dont la combi-

1. Trois études permettent de les illustrer : a- Van Dam, K., (2004), «Antecedents and consequences of employability orientation», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, Issue 1, p. 29-51. b- Van Den Berg, P. T. et Van Der Velde, M.E.G., (2005), «Relationships of functional flexibility with individual and work factors», *Journal of Business and Psychology*, vol. 20, n° 1, p. 111-129. et c- De Grip et al. (2004) De Grip, A., Van Loo, J. et Sanders, J., (2004), «The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics», *International Labour Review*, vol. 143, Issue 3, p. 211-233.