

## L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une G.R.H contemporaine

### Résumé

Cet écrit a pour objet de témoigner l'importance de la notion d'employabilité contextualisée dans un environnement turbulent et incertain. En fait, pour faire face aux aléas de la conjoncture, l'employabilité interpelle des mécanismes stratégiques en matière de G.R.H.

Dans une vision dynamique, attestée par une métamorphose de la relation d'emploi, elle implore une certaine flexibilité de la part des entreprises et des salariés. Ces deux acteurs se trouvent contraints de collaborer ensemble pour concilier entre les besoins organisationnels et les besoins individuels.

La problématique de l'employabilité s'inscrit donc dans une approche qui stipule que le salarié est devenu acteur de sa vie professionnelle, bien entendu, avec l'appui de l'entreprise quant à son développement professionnel.

**Mots clés :** Employabilité, G.R.H, entreprise, compétitivité, développement professionnel, marché du travail, compétences transversales, flexibilité, carrière, environnement turbulent.

**Mortad JINANE**

Faculté des Sciences Economiques  
Département de Gestion  
Université d'Oran  
(Algérie)

### ملخص

إنّ الهدف من وراء هذا البحث هو التأكيد على أهمية إيجاد فرص عمل في ظلّ محيط مضطرب، غير مستقرّ. إنّ تعزيز فرص العمل يتطلّب تدخّل آليات إستراتيجية فيما يخصّ تسيير الموارد البشرية؛ وذلك من أجل مواجهة الصعوبات التي يفرضها الظرف الحالي؛ ذلك بأنّ المؤسسة والفرد معاً من في حاجة، إلى درجة معينة، من المرونة في ظلّ رؤية ديناميكية تشهد تقلّب علاقات العمل. ونشير إلى أنّ هذين الفاعلين مجبران على التضافر معاً، من أجل التوفيق بين أهداف المنظمة، والأهداف الشخصية. وتندرج إشكالية هذا البحث في إطار ينصّ على أنّ الفرد قد أصبح مسؤولاً عن مصيره المهنيّ، وذلك بدغم من المؤسسة ابتغاء تطوير مساره المهنيّ.

### Introduction

Les mutations économiques et organisationnelles survenues depuis la moitié des années 90 ont eu des conséquences considérables sur les carrières. Ainsi on souligne une remise en cause des hypothèses relatives à la nature de l'emploi sur lesquels les individus et les entreprises pouvaient se baser dans un contexte de prospérité économique.

Actuellement un emploi n'est plus nécessairement un emploi à vie... Le vieux paradigme du travail d'un travailleur à temps plein travaillant sous un contrat d'emploi pour un seul employeur pendant plusieurs années devient de plus en plus inapproprié. Désormais

on parle de plus en plus de nouveaux types d'emplois plus souples et reposants sur différentes formes de relations contractuelles. De surcroît la manière d'aborder le travail est elle aussi en pleine évolution. Une société basée sur la connaissance exige des emplois plus qualifiés. Le développement des technologies de l'information et de la communication a profondément changé le fonctionnement des entreprises.

Ainsi la valeur économique réside dans le capital humain plutôt que dans le capital physique. Cette évolution rend les approches traditionnelles basées sur le commandement et le contrôle moins adéquates. Ceci signifie bien entendu la remise en cause de la gestion scientifique du travail. Dans ce sens des changements organisationnels deviennent impératifs. A ce niveau-là les hiérarchies se nivellent et les entreprises adoptent de nouveaux styles de management basés sur la reconnaissance et l'écoute des attentes des salariés.

En matière d'évolution professionnelle les idées traditionnelles de planification de carrière s'en trouvent chamboulées dans le sens où les carrières ne suivent plus une progression rassurante. Les travailleurs sont alors amenés à faire preuve de plus de mobilité que par le passé. La nouvelle approche basée sur la société de l'information et des connaissances offre des opportunités aux cadres perçus comme les mieux placés pour récolter ses fruits.

Dans ce nouveau contexte la notion de sécurité d'emploi se substitue à la notion d'employabilité. Par conséquent les entreprises se libèrent de leur obligation d'assurer la stabilité de l'emploi à leurs employés. En contrepartie elles ont la responsabilité de leur développement professionnel.

L'employabilité est dès lors une nécessité pour s'assurer d'une bonne intégration dans le monde professionnel.

Notre recherche porte essentiellement sur deux interrogations principales :

- 1- Quelle place occupe l'employabilité au sein d'une G.R.H contemporaine ?
- 2- Quels sont les dispositifs nécessaires pour développer l'employabilité, et ce, dans un environnement incertain et turbulent?

Avant d'aborder le champ sémantique du concept d'employabilité, il nous paraît judicieux de remonter à son historique.

### **1- L'évolution historique du concept :**

La notion d'employabilité a connu une importante évolution, et ce, à travers plusieurs perceptions qu'on va tenter d'éclaircir.

#### **1-1 L'employabilité dichotomique (1930) :**

« Le concept d'employabilité dichotomique apparaît aux Etats-Unis lors de la crise économique de 1929. L'augmentation du taux de chômage a poussé le gouvernement à mettre en place des outils permettant de distinguer les individus employables (qui pouvaient ou voulaient travailler) et les individus inemployables. Le terme se développe ensuite en Allemagne et aux pays scandinaves. » (1)

L'apparition de ce type d'employabilité coïncide avec la montée du chômage ; conséquence de la crise économique .Ces circonstances ont suscité le gouvernement à réfléchir sur une politique d'emploi qui permet de regrouper les individus en deux catégories ; ceux qui occupent un emploi et ceux qui en désirent.

**L'employabilité socio-médicale, l'employabilité flux et l'employabilité politique du marché du travail (de 1940 à 1970) :**

« A partir de 1945, trois nouvelles versions différentes sont apparues dans un contexte d'après-guerre et de période de croissance économique. Le changement essentiel a été l'introduction d'échelles quantitatives d'employabilité pour mesurer la distance approximative entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs du marché du travail. Elles ont été utilisées par les statisticiens et les précurseurs de la politique de l'emploi. » (2)

**1- 2 L'employabilité socio-médicale :**

« La version d'employabilité socio-médicale a été un prolongement de l'employabilité dichotomique apparue aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne. Elle visait à mesurer la distance existante entre les capacités d'une personne et les exigences de l'emploi en appliquant des tests médicaux (motricité, acuité visuelle et auditive, régularité cardiaque) ». (3)

Cette version constitue une continuité de la démarche de l'employabilité dichotomique. L'approche met en relief les talents personnels et les exigences du poste. L'évaluation se fait particulièrement sur la base de tests médicaux.

**1- 3 L'employabilité politique du marché du travail :**

« L'employabilité politique du marché du travail a été développée aux Etats-Unis dès les années 60. En fait, il s'agit de l'extension de l'employabilité socio-médicale. Dans l'instauration de dispositifs d'emploi, les pouvoirs publics sondent l'employabilité des personnes en recherche d'emploi en mesurant leur attractivité, par des tests combinant l'évaluation d'aptitudes, de comportements et de l'intégration professionnelle (motivation, caractéristiques physiques...)». (4)

La version employabilité politique du marché de l'emploi s'inspire de l'employabilité socio-médicale. L'intervention des pouvoirs publics est primordiale pour palper l'employabilité des individus désireux de trouver un emploi. Tout comme l'employabilité socio-médicale, l'évaluation se fait à base de tests liés aux compétences des individus dont la valeur marchande dépend essentiellement de leur capacité d'insertion professionnelle dans un cadre de compétitivité.

**1- 4 L'employabilité flux :**

« A cette même époque le terme employabilité flux apparaissait en France et s'est développé autour du concept d'insertion. Le terme a été utilisé pour la première fois par le sociologue R.Ledrut dans son ouvrage « Sociologie du chômage » L'auteur définit l'employabilité flux comme « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi* ».

Le concept est repris par l'INSEE comme un outil statistique servant à mesurer les probabilités d'une personne à retrouver un emploi. Le problème de l'employabilité ne se centre pas seulement sur l'individu, comme aux Etats-Unis mais il prend une ampleur collective. » (5)

La version employabilité flux s'articule autour de l'idée d'insertion professionnelle. Ledrut appréhende le concept en termes d'opportunités qui peuvent se présenter au salarié pour occuper un emploi en fonction des besoins du marché. Repris par l'INSEE, le concept s'inscrit dans un cadre de mesure d'éventualités qui s'offrent au salarié dans une démarche qui favorise la participation individuelle et collective.

A partir des années 80, d'autres appréhensions ont vu le jour à dessein de combler les lacunes des versions précédentes qui s'avèrent insuffisantes pour prédire le succès, l'échec des démarches d'emploi dans la mesure où les outils utilisés s'avèrent inefficaces. Ainsi on souligne l'émergence de nouvelles versions : l'employabilité initiative et l'employabilité interactive.

#### **1-5 L'employabilité initiative :**

« Le concept d'employabilité initiative est apparu aux Etats-Unis dans un cadre d'individualisation des relations de travail. L'individu s'engage à développer son capital humain pour conserver un emploi ou bien pour en obtenir un autre. Il a été défini par Gazier (1999) comme « *les capacités individuelles à vendre sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives* ». (6)

Cette vision met l'accent sur la part de responsabilité et la prise de conscience de l'individu dans le développement de ses compétences, et ce, à dessein de préserver l'emploi occupé. De surcroît la possibilité de dénicher un autre dans d'autres circonstances.

Pour Gazier, le développement et l'accumulation des qualifications des salariés permet d'avoir une valeur marchande attractive dans un environnement concurrentiel.

#### **1-6 L'employabilité interactive :**

« Le concept d'employabilité interactive est originaire du Canada où elle est considérée comme « *la capacité relative que possède un individu pour obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* » (Canadian Labor Force Development Board, 1994, Gazier, 2001, p10).

La commission Européenne (1999, p74) définit l'employabilité interactive par « *la capacité à trouver un emploi ou la capacité d'insertion professionnelle. Elle dépend des aptitudes personnelles, et notamment de celles qui ont été acquises ou renforcées au cours de sa formation. Elle dépend aussi de la probabilité d'existence d'une offre d'emploi correspondant aux capacités acquises* ». (7)

D'après la commission européenne, la notion d'employabilité s'inscrit dans une approche qui prône l'assistance et l'accompagnement professionnel des salariés pour trouver un autre emploi. De surcroît, elle est perçue comme un moyen d'ajustement entre le potentiel humain et les exigences du marché du travail.

L'approche insiste aussi sur la nécessité d'évoluer et de cumuler les compétences des salariés, et ce, tout au long de leurs parcours professionnels à dessein de saisir les opportunités qui peuvent se présenter.

L'approche contemporaine appréhende la notion d'employabilité dans une vision dynamique. A ce titre, deux formes d'employabilité peuvent être distinguées : l'employabilité interne et l'employabilité externe.

#### **1- 7 L'employabilité interne :**

« L'employabilité interne ou marché interne du travail est étroitement liée à la polyvalence du travailleur et son aptitude dynamique à être dans son emploi, à s'y tenir, le maintenir et s'y adapter. Cette forme permet à l'employeur d'ajuster la main d'œuvre aux critères internes de son entreprise, sans passage par le marché de l'emploi externe (Abraham 2003, p35). L'adaptabilité est considérée comme notion centrale dans l'employabilité interne ». (8)

La mesure de l'employabilité interne se fait à l'intérieur de l'entreprise. En fait il s'agit de mesurer la disposition des salariés à passer d'un poste de travail ; ce qui leur permet d'élargir le portefeuille de compétences. L'évolution de l'environnement du travail exige plus de polyvalence voire de flexibilité de la part des salariés dans un contexte qui favorise leur participation à la construction du projet professionnel.

#### **1-8 L'employabilité externe :**

« L'employabilité externe est spécifiée comme la capacité d'une personne à retrouver un emploi hors de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. Elle permet au travailleur de valoriser ses compétences au - delà des frontières d'une organisation unique». (9)

La notion d'employabilité externe fait appel à la nécessité d'une mobilité accrue des salariés qui dépasse le cadre d'un seul employeur. En fait elle part du constat que le salarié qui détient un portefeuille considérable de compétences pourrait trouver, sans difficultés, dans d'autres circonstances, un emploi en dehors de son entreprise; ce qui justifie la rupture avec l'ancien contrat psychologique qui contraignait l'entreprise à assurer une stabilité de l'emploi et une carrière professionnelle sécurisante.

#### **2- Définition de la notion d'employabilité /champ sémantique:**

Après avoir abordé l'historique du concept, il est question maintenant d'aborder une définition du concept, et ce, à travers différentes perceptions.

« Pour certaines encyclopédies, l'employabilité désigne « *la possibilité que quelqu'un a d'être affecté à un nouvel emploi* » (Encyclopédia Universalis)». (10)

D'après Encyclopédia Universalis, la notion d'employabilité s'identifie par rapport aux opportunités qui se présentent au salarié pour occuper un autre emploi, et ce,

face à des situations professionnelles différentes. Ceci suscite une prise de conscience permanente de la part des employés quant au développement de leurs compétences, et ce, pour s'adapter avec l'évolution du marché du travail.

« Pour Eric Albert et Jean Luc Emery l'employabilité traduit le fait de se rendre désirable sur le marché du travail, en interne à l'entreprise ou en externe ». (11)

D'après Eric Albert et Jean Luc Emery, la notion d'employabilité est appréhendée dans un cadre de concurrence des compétences dans le marché du travail, et ce, qu'il soit interne ou externe. Le concept met l'accent sur l'attractivité des potentiels humains. En effet, dans un environnement qui se caractérise par l'instabilité de l'emploi, chaque salarié doté d'un portefeuille considérable de compétences, est censé trouver sans difficultés un emploi ; ce qui favorise l'augmentation de sa valeur marchande. De surcroît ça permet de faciliter son intégration professionnelle en dehors de l'entreprise.

« Pour le cabinet Entreprise et Progrès, l'employabilité **signifie « entretenir et développer, par l'apprentissage permanent, les compétences du travailleur afin qu'il puisse suivre les évolutions de l'entreprise et du marché du travail ».**(12)

La définition proposée par le Cabinet Entreprise et Progrès part dans la même logique que celle d'Eric Albert et Jean Luc Emery dans la mesure où elle s'appuie sur l'importance du bagage des salariés en termes de compétences dans une vision élargie. Ainsi le salarié devrait veiller à reconstituer voire actualiser en permanence son bagage pour faire face aux aléas de la conjoncture. Cette définition, appréhendée dans une vision dynamique, met l'accent sur les compétences transversales qui varient et se développent d'une situation à autre et qui ne se limitent pas à des exigences de postes connues et définies à l'avance. Elle s'inscrit donc dans une approche qui marque le passage de la logique de poste à la logique de compétences.

La définition la plus complète et qui a contribué à faire connaître la signification du concept est celle de Finot:

« **Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables** ». (13)

La définition proposée par Finot s'inscrit dans une approche de G.R.H contextualisée dans un environnement réputé par l'incertitude et la fragilité du marché de l'emploi. D'après l'auteur, le succès de la démarche employabilité interpelle des paramètres de G.R.H qui concourent à son développement. De surcroît Il stipule que les salariés sont censés être prêts, à tout moment, à affronter et à vivre diverses situations professionnelles, et ce, pour faire face à l'évolution des besoins du marché interne et /ou externe.

Dans ce sens, il devient impératif de mobiliser les ressources humaines ; ces dernières étant devenues un facteur clé de succès de l'entreprise dans la mesure où elles concourent à la compétitivité et la survie de celle-ci.

Selon **Smith** (2010), le concept d'employabilité trouve sa pertinence dans l'évolution des marchés du travail. Quatre tendances sont soulignées dans la littérature :

**1) « La turbulence des marchés et l'environnement incertain qui conduit à de multiples restructurations.**

**2) Les transformations actuelles des catégories d'emplois vers plus de précarité et de flexibilité (qualitative et quantitative).**

**3) Externalisation des marchés du travail : les parcours professionnels s'effectuent désormais dans et hors organisation. Un glissement s'opère donc de la notion de mobilité interne à l'employabilité.**

**4) La croissance du chômage à long terme ». (14)**

La définition proposée par Smith s'appuie sur quatre dimensions ayant trait aux mutations de l'environnement et qui sont d'ordre organisationnel, culturel, technologique.....

En matière de ressources humaines, on souligne une remise en cause de certaines pratiques qui étaient ancrées dans un contexte de prospérité économique telles que la stabilité de l'emploi. En effet, dans une époque marquée par la métamorphose de la relation d'emploi, on parle de plus en plus d'emplois à durée déterminée, de réduction de temps de travail... Il s'agit donc d'un contexte qui nécessite plus de flexibilité et de polyvalence.

Dans ce cadre l'employabilité devient une variable stratégique au cœur d'une G.R.H contemporaine dans la mesure où elle favorise l'adaptation aux impératifs de ce nouveau contexte. Son mérite tient à sa faculté de faciliter l'intégration professionnelle des salariés, et ce, que ce soit à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise.

En outre, les circonstances de cette conjoncture ont eu des répercussions non négligeables sur la carrière professionnelle ; les perspectives d'une carrière verticale et stable au sein de la même organisation ne sont plus d'actualité. Désormais on parle de plus en plus de carrière nomade qui favorise l'élargissement des expériences professionnelles des individus par leur passage au sein de plusieurs organisations, et ce, autant que les opportunités se présentent.

#### **Les acteurs de l'employabilité :**

Pour cerner mieux le concept d'employabilité, il est primordial de présenter les acteurs qui concourent au succès de sa démarche à savoir :

#### **3 - 1 Les salariés :**

« Dans un contexte d'incertitude les entreprises ne peuvent plus garantir l'emploi à vie à leurs salariés. Il incombe donc à ces derniers de prendre en main leur carrière professionnelle à partir de moyens que l'entreprise met à leur disposition.

Les dispositifs visant à développer l'employabilité des individus impliquent une recherche de polyvalence et de mobilité accrue ». (15)

Le passage d'une carrière professionnelle à cheminement vertical à une carrière nomade, conséquence des impératifs d'un contexte de fragilisation des relations d'emploi, a induit des répercussions considérables sur la politique des ressources humaines des entreprises. Cette nouvelle approche favorise la participation du salarié à l'élaboration de son projet professionnel puisqu'il devient lui-même acteur de son parcours; ce qui lui permet d'exprimer clairement ses attentes.

La responsabilité est alors partagée entre l'entreprise et ses salariés ; tous les deux conscients des enjeux de ce nouveau contexte. Cette prise de conscience doit être accompagnée, bien entendu, d'un souci permanent de développement et de reconstruction du portefeuille de compétences des salariés au fil de leur parcours professionnel.

### **3 - 2 Les entreprises :**

« Dans un contexte de fragilisation des marchés internes, l'employabilité est présentée comme un substitut de carrière.

Une politique de ressources humaines basée sur le maintien et le développement de l'employabilité peut être un facteur de compétitivité dans le sens où elle considère les salariés comme des ressources dans lesquelles il faut investir ». (16)

Les changements technologiques des années 90 ont eu des répercussions considérables sur le fonctionnement des entreprises. Ces dernières se trouvent dans la contrainte de repenser leurs politiques de ressources humaines. Désormais elles n'ont plus les moyens de garantir un emploi à durée indéterminée ; ce qui était possible durant l'ère des 30 glorieuses. La politique des ressources humaines actuelle veut que la carrière ne suive plus un cheminement logique. Dans ce sens, l'intérêt porté à la notion d'employabilité et notamment son développement est considéré comme une solution propice au management des ressources humaines dans la mesure où elle constitue une substitution à la carrière. Basée sur la faculté de trouver un emploi dans différentes circonstances liées à la vie professionnelle du salarié, elle constitue un atout stratégique d'adaptation en matière de G.R.H.

Il est à souligner que la démarche doit s'accorder avec une organisation apprenante et donc prête à assumer le développement de l'employabilité de son potentiel humain. Ce dernier étant perçu comme une ressource dans laquelle il faut investir pour renforcer la compétitivité des entreprises.

### **3 - 3 L'Etat :**

« L'Etat joue également un rôle important dans le développement de l'employabilité des salariés notamment par sa politique de formation de base de tous les salariés et par la mise en place de réformes négociées qui favorisent des initiatives individuelles et collectives ». (17)

L'Etat, en tant que premier employeur, s'intéresse, à son tour, à la problématique de l'employabilité. Son intervention se résume en deux points essentiels :

- En premier lieu l'appui de l'Etat tient à la formation de base qu'il assure aux salariés.



- En deuxième lieu, on peut ressortir l'impact des réformes institutionnelles sur les restructurations organisationnelles. Adopter un style de management basé sur l'écoute des attentes des salariés favorise la participation active de ces derniers à leur formation dans une approche qui stipule que l'individu est devenu responsable voire acteur de son tournant professionnel.

Ceci se fait, bien entendu, avec le soutien de l'entreprise qui doit disposer d'une certaine capacité d'apprentissage, d'un esprit d'écoute et d'une volonté permanente d'évolution.

#### **4 - Les enjeux de l'employabilité :**

##### **4 – 1 Régulation sociale et employabilité :**

« Le concept d'employabilité signifie pour l'individu, l'aptitude à être prêt à changer d'emploi, notion dynamique, par opposition à garder son emploi, qui lui dénote une situation statique.

L'entreprise doit faire en sorte que les salariés sortis puissent s'intégrer de nouveau dans le monde du travail et ceci le plus vite possible.

Il est sans doute nécessaire de bâtir une nouvelle relation de travail, fondée sur un contrat moral ne garantissant plus l'emploi à vie, mais un moyen de développement personnel permettant de garantir l'employabilité.

Le civisme positionne l'entreprise comme acteur majeur de l'employabilité de ses salariés. De ce fait on voit se dessiner de plus en plus l'intégration de l'entreprise dans la société ». (18)

A.Finot appréhende le concept d'employabilité selon deux connotations :

- Dans une vision dynamique, qui s'accorde avec les circonstances du nouveau contexte, l'employabilité est appréhendée comme une variable stratégique de la G.R.H dans la mesure où elle facilite l'adaptation avec la métamorphose de la relation d'emploi.

- Dans une vision statique elle signifie la capacité de l'individu à garder son emploi ; il s'agit alors d'une perception restreinte dans le sens où elle n'exige pas un bagage de compétences transversales appropriées dans une approche dynamique.

En outre l'employabilité requiert une vocation sociale dans la mesure où elle facilite, dans les plus brefs délais, l'insertion professionnelle des individus ayant perdu leur emploi. En effet, lutter contre le chômage et veiller à enrichir les capacités des individus a pour effet de renforcer son acte de civisme.

##### **4 - 2 Maintien et gestion de l'employabilité :**

Ce paragraphe est une continuité du précédent dans la mesure où la notion de l'employabilité est appréhendée dans une vision à la fois dynamique et statique.

« Ayant pris une acception large au cours des années 90, l'employabilité constitue un atout vital pour une G.R.H métamorphosée. Ainsi la question du maintien de l'employabilité relève à la fois de la responsabilité de l'entreprise et du salarié lui-

même. Ceci laisse entendre que le succès de la démarche dépend de la collaboration entre ces deux acteurs.

En d'autres termes, il s'agit de concilier les objectifs sociaux (les attentes des salariés) et les objectifs organisationnels (compétitivité des entreprises). Bien entendu ceci est favorisé dans une organisation qui prône un style de management flexible basé sur l'écoute et la reconnaissance des aspirations de son potentiel humain. En effet, pour faire face à l'évolution des emplois et des conditions de travail, il devient impératif d'investir dans le capital humain ». (19)

#### **4-3 Le développement de l'employabilité :**

Mieux appréhender la notion de l'employabilité, c'est aussi repérer les facteurs concourants à son développement. Une fois identifiés, il s'agira de repérer quels moyens seront susceptibles de maintenir et d'améliorer la capacité à être employable.

##### **4 - 3- 1 Les facteurs liés à la personne :**

En premier lieu on peut identifier des facteurs liés à l'individu.

On peut les classer en deux catégories :

« **Les facteurs statistiques** : telles que l'âge, la formation initiale, l'état de santé ... Ils s'inscrivent dans une approche statique de l'employabilité.

Dans une approche dynamique les outils utilisés sont liés à la mobilité des salariés tels que les entretiens annuels, la formation continue et la mobilité professionnelle. Le but est d'améliorer les capacités des individus.

**Les Facteurs qualitatifs.** La capacité à se situer sur le marché du travail autant interne qu'externe, la prise de conscience des compétences et des motivations du salarié ». (20)

##### **4 - 3- 2 Les facteurs liés au marché du travail :**

Qu'il s'agit du marché interne ou externe, le but est d'étudier l'évolution des métiers, l'évolution du secteur d'activité et les compétences des salariés.

##### **4 – 3 – 3 Les facteurs liés au style de management :**

Les autres facteurs sont liés au management. On y trouve les modalités d'organisation du travail, la gestion des compétences et les systèmes de formation professionnelle.

##### **4 – 3 -3 -1 L'organisation du travail :**

« Les entreprises doivent trouver les organisations et les modes de fonctionnement évitant de ramener les Individus aux habitudes. Elles doivent libérer les initiatives. De l'autonomie naît l'enrichissement de l'individu. La meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une organisation de travail apprenante qui favorisera l'enrichissement des tâches ». (21)

#### **4-3-3-2 La gestion des compétences :**

« Manager les compétences est un domaine clé des ressources humaines. Dans une organisation centrée sur la qualité totale au service du client, les compétences ne peuvent plus se limiter à appliquer les consignes : l'initiative et la responsabilité sont requises et caractérisent les nouvelles exigences professionnelles. Les compétences des individus sont le résultat d'acquisition de connaissances, le fruit d'expériences professionnelles qui se sont réalisées dans un contexte spécifique.

Ainsi l'entreprise doit apprendre à ses salariés à dissocier les compétences transversales et les compétences spécifiques. Pour cela il faut des individus flexibles capables d'encaisser le changement et d'agir avec l'incertain et du complexe. Il faut développer des compétences à long terme et mobilisables dans d'autres situations de travail ». (22)

#### **4-3-3-3 La formation professionnelle :**

« La formation professionnelle est également l'un des moyens d'adaptation et d'évolution. Les dispositifs doivent répondre aux évolutions de l'entreprise, aux évolutions des métiers et des compétences. Néanmoins il faut bien distinguer les formations d'adaptation au poste de travail de celles qui développent l'employabilité à long terme en permettant d'entretenir la capacité à apprendre. Les entreprises doivent veiller à repérer les actions de formation développant des compétences transversales afin de positionner leurs actions vis-à-vis de cette problématique.

Il faut qu'elles assurent que la formation soit mise en place dans une optique de

Développement et pas seulement une formation axée sur l'acquisition de connaissances liées à la fonction occupée ». (23)

#### **4-3-3-4 La politique de mobilité :**

« Une politique active de mobilité semble fondamentale pour développer les capacités d'un individu à s'adapter à différentes situations. Multiplier les situations de travail constitue un bon moyen d'améliorer l'employabilité ». (24)

#### **4-3-4 Les facteurs liés à l'environnement :**

Une série de facteurs environnementaux influent favorablement ou défavorablement le développement de l'employabilité à savoir :

- « Le cadre réglementaire qui va forcément agir sur le développement de l'employabilité. Le législateur, en fixant des conditions plus ou moins restrictives au droit de l'employeur à licencier, influence le marché de l'emploi. Une législation trop rigide, ou un niveau insuffisant de protection sociale, jouent en défaveur de l'emploi en dissuadant les employeurs d'embaucher.

- Le rôle des partenaires sociaux et notamment celui des organisations syndicales est important pour négocier et conclure des accords qui peuvent se traduire par des conventions collectives d'entreprises qui favorisent le développement de l'employabilité.

En outre la bonne conjoncture économique permet d'augmenter les demandes de main d'œuvre sur le marché du travail, ce qui permet d'améliorer l'employabilité du salarié ». (25)

Pour mieux cerner la notion de l'employabilité, il est primordial d'appuyer sur les outils nécessaires pour améliorer cette capacité d'être employable.

En fait le succès de la démarche dépend d'un ensemble de facteurs à savoir :

Les facteurs liés à la personne tels que l'âge, de la formation initiale. D'autres paramètres, ayant pour finalité le suivi des carrières professionnelles, interviennent tels que les entretiens annuels d'appréciation et la mobilité professionnelle.

Sous un autre angle, une prise de conscience de motivations et des aspirations des salariés doit être étudiée soigneusement tout en s'appuyant sur les capacités détenues par ces derniers pour être désirables voire attractifs sur le marché du travail.

En outre on peut évoquer des facteurs liés au choix du style de management qui pourra favoriser la réussite de la démarche. En effet pour faire face aux impératifs du nouveau contexte, il est primordial d'opter pour une organisation apprenante et flexible.

Il s'agit donc d'une organisation qui ne se base plus sur les principes de l'approche taylorienne ; d'où la rupture avec une vision statique fondée sur la standardisation, la prescription des méthodes de travail et convenue à un contexte réputé par une gestion centralisée freinant toute initiative de la part de ses salariés.

Le passage de la logique de poste à celle de compétences doit être accompagné impérativement par un changement culturel pour rompre avec des habitudes et des valeurs révolues et forgées dans une conjoncture stable. Bien entendu ceci doit se concrétiser dans le cadre d'une entreprise dite intelligente et qui doit investir dans son capital humain.

Ainsi le système de management doit favoriser l'autonomie des salariés, l'écoute de leurs attentes et donc concilier entre les objectifs sociaux et les objectifs organisationnels.

Dans ce sens l'employabilité est devenue un vecteur d'efficacité pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'assurer sa pérennité et sa compétitivité. En veillant sur le souci de développer l'employabilité de son personnel, elle tire parti d'un personnel qui jouit de plus de flexibilité et de réactivité. Donc des salariés capables de suivre l'évolution des technologiques et des marchés. En d'autres termes, il s'agit de réfléchir en permanence sur les clés nécessaires pour faire face aux contraintes de ces mutations.

En outre, la formation, étant considérée comme un dispositif d'adaptation face à l'évolution et aux transformations du marché de travail, constitue un levier stratégique pour l'entreprise. On souligne que son rôle est crucial dans la mesure où elle participe à l'élargissement et à la reconstitution du bagage des salariés et permet par conséquent de diversifier leurs expériences professionnelles.

On déduit alors que la formation s'inscrit dans une vision dynamique. Ceci s'explique par le fait qu'elle est en mesure d'offrir les solutions propices aux entreprises en matière d'adaptation et de flexibilité. Dès lors elle représente une carte non négligeable en faveur des entreprises. Dans cette nouvelle optique, son rôle dépasse largement un cadre restreint lié à l'étude du profil et des exigences des postes de travail convenable à une vision statique.

En plus de ces paramètres, l'évolution du marché a eu également un impact considérable sur l'employabilité des salariés :

- La métamorphose de la relation d'emploi qui requiert des formes d'emploi flexibles (le télétravail, l'emploi précaire, les CDD ...).
- L'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont d'autant d'éléments qui implorent une prise de conscience de la part des managers des entreprises pour améliorer l'employabilité de leurs salariés dans une approche qui prône l'intervention de ces derniers dans la construction de leurs projets professionnels.

Une autre catégorie de facteurs de type environnemental est à évoquer. La réglementation juridique, l'intervention des partenaires sociaux et la conjoncture économique jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de l'employabilité et ce d'une manière favorable ou défavorable.

#### **5 - Les attentes liées au développement de l'employabilité :**

« L'employabilité répond à des attentes en termes de rémunération, d'évolution professionnelle mais aussi de reconnaissance et de développement personnel.

En développant leur employabilité, les salariés espèrent bénéficier de perspectives d'évolution professionnelle, de développement personnel et de réalisation de soi, et ce, malgré l'importance attachée à la rémunération.

Il est à signaler que certains facteurs incitent les salariés à améliorer leur employabilité au cours de leur vie professionnelle à savoir :

- ✓ La fierté de progresser par rapport à leurs collègues de travail (dans une optique professionnelle concurrentielle) et même par un besoin de se valoriser par les membres de leurs familles (dans une optique personnelle),
- ✓ Le souci de reconnaissance par les autres notamment par leurs responsables hiérarchiques ; ce qui pourrait les inciter à augmenter leur efficacité et faire preuve de plus de dévouement envers l'entreprise.
- ✓ D'un point de vue psychologique ils cherchent à réaliser un développement personnel ». (26)

#### **6 - L'employabilité : une nouvelle approche de gestion des carrières :**

Dans cette partie, il est question de clarifier le passage de la théorie classique à la nouvelle carrière ou carrière sans frontière pour démontrer le lien entre employabilité et carrière.

### **6 -1 De l'approche classique des carrières organisationnelles à la carrière sans frontières :**

« La notion de carrière est difficile à définir et ses contours demeurent souvent flous. Certains la limitent au cadre de l'évolution professionnelle dans une organisation et d'autres ont une vision plus large en la définissant comme une succession d'emplois tenus par un salarié tout au long de sa vie professionnelle.

A partir des années 90, de nouveaux modèles de carrières sont apparus, à travers les concepts de carrière protéenne et plus récemment de carrières nomades. Ces modèles ont mis l'accent sur le rôle central des individus dans la construction de leur carrière ». (27)

La notion de carrière a connu de nombreuses évolutions. L'ère des trente glorieuses permettait une progression rapide et linéaire selon un cheminement vertical. D'un point de vue organisationnel, les employeurs devaient assurer une certaine stabilité et sécurité d'emploi à leurs salariés. En contrepartie ces derniers devaient faire preuve de loyauté et d'engagement envers l'organisation.

Les transformations économiques des années 80 - 90 marquent la rupture avec certaines pratiques de R.H notamment en matière de politique d'emploi. Dans ce nouveau contexte qui exige plus de mobilité et de flexibilité, on entend de plus en plus d'emplois précaires, de réduction d'effectif, de travail à temps partiel.....

L'entreprise n'ayant plus les moyens de fidéliser ses salariés par une politique d'emploi stable se voit contrainte de repenser sa politique de G.R.H. Ainsi elle doit veiller à trouver d'autres sources d'épanouissement et de reconnaissance de ses salariés. Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur des outils de G.R.H qui permettent de développer les compétences et d'ancrer un esprit d'apprentissage permanent pour répondre aux aléas de la conjoncture.

Ainsi un nouveau contrat psychologique s'installe ; ce dernier permet d'ancrer une nouvelle culture managériale. Ses fondements sont basés sur des modèles de gestion qui favorisent la transition professionnelle des salariés. De surcroît, il a l'avantage de les préparer à s'affronter à diverses situations professionnelles ; ce qui favorise l'élargissement de leur portefeuille de compétences.

### **6 -2 L'employabilité une alternative ou un moteur pour la carrière :**

De nombreuses questions ont été posées sur le rapport entre carrière et employabilité.

«Hategekimana (2004) a déduit, de ses recherches académiques sur l'employabilité, que tout parcours professionnel est assimilé à une carrière.

Malgré l'émergence de nouvelles carrières qui peuvent être considérées comme nomades, la carrière organisationnelle persiste (Bastid, 2004). Elle désigne toujours une réalité (Falcoz,2001) et suscite encore l'intérêt des chercheurs (Guerrero, 2004).

L'employabilité n'est donc pas comme une alternative à la carrière mais bien comme un moteur se celle - ci.

Le passage de la théorie classique à la nouvelle carrière s'explique par de nouvelles reconfigurations organisationnelles.

Les modèles de carrière sont donc diversifiées en fonction de la configuration des entreprises et de leur politique de G.R.H. Les carrières nomades seront précieuses au sein des structures contemporaines ». (28)

Dans un environnement économique incertain caractérisé par de faibles perspectives de carrière professionnelle des salariés au sein d'une seule organisation, l'évolution professionnelle perd son mouvement vertical et prend un cheminement horizontal. Ainsi de nouvelles règles flexibles s'instaurent pour faire face aux turbulences de l'environnement notamment la fragilité du marché du travail.

Ainsi l'employabilité constitue un atout stratégique pour la G.R.H puisqu'elle permet la régulation et l'ajustement entre trois variables principales à savoir :

- La fragilité du marché du travail,
- Les contraintes des entreprises en matière de compétitivité,
- L'assistance et l'accompagnement des salariés en transition professionnelle,

### **Conclusion**

La mondialisation et la flexibilité du travail ont porté un sérieux coup à la sécurité de l'emploi. Celle-ci tend à céder la place à l'employabilité. Désormais l'investissement dans les ressources humaines est considéré comme un élément majeur de la compétitivité des entreprises. Rares sont les personnes qui doutent encore que la gestion des ressources humaines se trouve actuellement au cœur du succès des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle.

Dans un contexte d'incertitude, l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi. C'est donc à chaque salarié, avec le soutien de l'entreprise, d'élargir son portefeuille de compétences et d'être acteur de son destin. Ainsi il doit assurer sa propre compétitivité sur le marché de l'emploi qu'il soit interne ou externe et s'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences.

L'employabilité représente une opportunité pour les salariés afin d'acquérir un capital d'expériences et de connaissances lui permettant de retrouver facilement un autre emploi, et ce, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. L'employabilité est alors une nécessité pour s'assurer d'une bonne intégration dans le monde professionnel puisqu'elle a une vocation d'accompagnement et d'anticipation des transitions professionnelles.

Après la remise en cause de la sécurité de l'emploi et de l'approche classique des carrières, le développement de l'employabilité se substitue à ces variables.

La transformation des carrières induit un changement de contrat psychologique entre l'employé et l'employeur. Le contrat psychologique traditionnel date d'une époque où la carrière professionnelle se déroulait souvent au sein d'une même organisation. Il était fondé principalement sur la sécurité d'emploi. Désormais le nouveau contrat psychologique est basé sur l'échange de l'employabilité contre un engagement dans le développement des performances de l'entreprise.

Ainsi la promesse d'employabilité est un substitut possible à la promesse de carrière ; les ambitions de carrière, les attentes et les aspects stratégiques d'une relation d'emploi sont de plus en plus individualisées. L'absence de sécurité d'emploi et de carrières doit être compensée par la possibilité pour chaque salarié de renforcer sa valeur et sa mobilité professionnelle.

En outre, l'employabilité n'est pas une caractéristique stable. Elle se construit et se déconstruit au fil du temps. Elle implique l'individu et ses caractéristiques personnelles. Elle dépend également des politiques d'emploi, des modes d'organisation du travail et du marché du travail .....

Ainsi pour développer les compétences, il incombe aux salariés de prendre part au processus avec l'assistance de l'entreprise qui doit fournir les ressources dont ils ont besoin pour assurer le succès de la démarche.

Le développement des compétences nécessite un ajustement permanent à un environnement évolutif qui s'inscrit dans une approche qui exige une action à la fois individuelle et organisationnelle. L'employabilité impose un changement des mentalités puisque sa gestion relève d'une responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise.

Un management efficace des hommes participe à la création de l'avantage concurrentiel. En effet une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés est très importante pour la création de l'avantage concurrentiel en cohérence avec les attentes des clients et des salariés puisqu'elle contribue à leur satisfaction.

Le maintien et le développement de l'employabilité réclament plus de dynamisme, de flexibilité et une culture d'ouverture au changement.

Dans une optique plus large, l'employabilité englobe les compétences, les connaissances et les qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi, à progresser au niveau professionnel, à s'adapter au changement, à trouver un autre emploi et de s'intégrer facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie professionnelle.

L'employabilité dans ses multiples facettes nécessite une certaine capacité de réactivité et d'adaptation à de diverses situations que peut traverser un salarié.

Les individus qui bénéficient du meilleur degré d'employabilité sont ceux qui possèdent des compétences transversales y compris l'aptitude à travailler en équipe, à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, à résoudre les problèmes et la capacité d'apprendre à apprendre. Cette combinaison de compétences permet de s'adapter aux changements qui interviennent au monde professionnel et donc de saisir toutes les opportunités possibles pour évoluer.

Malgré la complexité et la difficulté du concept d'employabilité, il demeure un concept utile à une G.R.H contemporaine. Avec la perte de la pertinence de la notion de carrière organisationnelle et suite à la multiplication des discontinuités professionnelles liées à la fragilité du marché du travail, il constitue un atout



stratégique pour faire évoluer les relations d'emplois vers une approche plus dynamique et systémique.

**Notes :**

1. G.R.H Gestion des Ressources Humaines.
2. N. Benhassen Le développement de l'employabilité dans les organisations p 73.
3. Ibid p73.
4. Ibid.
5. N. Benhassen op cit p 73.
6. Ibid p74.
7. N. Benhassen op cit p 75.
8. Ibid.
9. N. Benhassen op cit p75.
10. Ibid.
11. A. Finot développer l'employabilité p 14.
12. Ibid p 14.
13. Ibid.
14. A. Finot op cit p 14.
15. E.Mercier développer l'employabilité des salariés p 3.
16. M. Hofaidhllaoui le développement de l'employabilité : la stratégie des acteurs dans un pays émergent p 90.
17. M. Hofaidhllaoui op cit p 90.
18. R. Hategekimana gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise p 1700.
19. A. Finot op cit p 28.
20. Cf A. Brunet le dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines p 96.
21. A. Finot op cit p 19.
22. A. Finot op cit p 19 - 20.
23. Ibid p 20.
24. Ibid.
25. A. Ibid p 23.
26. E.S. Germes l'employabilité une nouvelle dimension de la G.R.H p 19.
27. Cf M.Hofaidhllaoui p 108.
28. N. Benhassen op cit pp 77-78.

**Bibliographie:**

1. J. Aubert « Management des compétences » Dunod Paris 2005.
2. X. Baron « La gestion de l'emploi et des salariés la G.P.E.C » Cahiers français n° 262 Paris 1993.
3. F. Bastid « Mesurer la réussite de la carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extra- professionnelle » CEROG, W.P N° 681 2004.
4. D.B.Benchergui « Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise » L'Harmattan Paris 2005.
5. N. Benhassen « Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la G.R.H et à l'accroissement des performances économiques et sociales » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion tunisie 2011.
6. P. Bernier « La G.P.E.C » Dunod Paris 2009.
7. A. Bibby « Employabilité et adaptabilité des cadres » Rapport rédigé pour UniEuropa Genève 2003.
8. T. Brunet « Le dictionnaire de l'emploi et des Ressources Humaines » Hatier Paris 2011.
9. R. Cayate « Les clés de l'employabilité » Liaisons Pays Bas 2006.
10. J.L. Cerdin « Gérer la carrière » EMS Caen 2000.
11. Y. Dalat « Le guide de votre réussite professionnelle » Dunod Paris 2002.
12. Dossier « Employabilité » et mobilité professionnelle : quand l'entreprise prend les devants. Problèmes Economiques n ° 2531 France 1997.
13. Dossier « L'employabilité se substitue à la sécurité de l'emploi » Revue de politique économique France 2003.
14. J.M.Dujardin « Compétences durables et transférables : clés pour l'employabilité » De Boeck Paris 2013.
15. C.H. Falcoz « La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel » Annales des mines 2001.
16. A. Finot « Développer l'employabilité » INSEP CONSULTING Paris 2000.
17. B. Gazier « L'employabilité » Encyclopédie des R.H Vuibert France 2006.
18. E.S. Germes « L'employabilité, une nouvelle dimension de la G.R.H » 15<sup>ème</sup> congrès de l'A.G.R.H Montréal 2004.
19. P. Gilbert « Evaluation des compétences et situations de Gestion » Economica Paris 2005.
20. S. Guerrero « La gestion des carrières : Enjeux et perspectives » Vuibert Paris 2004.
21. R. Hategekimana « Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise » 15<sup>ème</sup> congrès A.G.R.H Montréal 2004.

22. R. Hategekimana « La motivation des cadres pour développer leur employabilité » 15<sup>ème</sup> congrès d'IAE Aix - en - Provence 2002.
23. M. Hofaidhllaoui « Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent » revue internationale sur le travail et la société n °2 Québec 2010.
24. K. Kraus « Employabilité – un nouveau concept clé » Berlin 2007.
25. L. Lemire « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due » Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST) n°1 Québec 2005.
26. E. Mercier « Développer l'employabilité des salariés : Rhétorique managériale ou réalité des pratiques » Cahier de recherche n°6 Nancy 2011.
27. V. Rajaud « Evolution professionnelle prendre le bon tournant » Editions d'organisation Paris 1999.
28. A. Rauger « La gestion des carrières » Encyclopédie du management Vuibert Paris 1990.
29. D. Thierry « Métier, mobilité et employabilité : questionnement » A.G.R.H .Poitiers 1995.