

**LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ:  
LES STRATÉGIES DES ACTEURS DANS UN PAYS ÉMERGENT ?**

*Revue internationale sur le travail et la société*

**Mahrane HOFAIDHLLAOUI<sup>1</sup>**

**Année** : 2010  
**Volume** : 8  
**Numéro** : 2  
**Pages** : 87-115  
**ISSN** : 1705-6616  
**Sujet** : Vie professionnelle, employabilité

### **Résumé**

Ce qui était hier une carrière professionnelle devient aujourd'hui au mieux un parcours professionnel. Les métiers et les techniques évoluent de plus en plus vite ; chacun doit désormais devenir acteur de sa vie professionnelle. La question de l'employabilité est aujourd'hui une préoccupation centrale et un enjeu majeur pour l'entreprise, mais elle nécessite un état d'esprit qui engage la double responsabilité de l'entreprise et des individus.

Cette étude vise à mieux comprendre les conditions de développement de l'employabilité chez les cadres et à identifier les principaux éléments de motivation qui peuvent les encourager dans cette voie. Elle repose sur des entretiens approfondis avec vingt cadres de profils variés. Les résultats montrent les liens entre différentes formes d'employabilité centrées sur l'adaptation ou sur l'évolution. Ils font ressortir les éléments de motivation (reconnaissance, rémunération) des salariés, et les conditions de développement de l'employabilité dans l'entreprise liées à sa politique d'information, à l'attitude de son encadrement et à sa politique sociale et salariale.

### **Abstract**

A professional carrier, as it has been called for all the time, today becomes, to the better of its own, what we know as a professional process (path). Crafts and techniques are evolving faster and faster

---

<sup>1</sup> Mahrane HOFAIDHLLAOUI, Docteur- ATER IAE de Franche-comté

and each person should henceforth become the main actor of his own professional life. Today, the question of employability represents a central concern and a major issue for the company.

This question requires a certain state of spirit that could bring both parts together: the company and the individuals.

This study targets to better understand the executives' employability development and identify the different main motivation elements that may urge them to this way. It rests on in-depth interviews with twenty executives of different profiles. The results show up that the links between the different employability forms are centered around the adaptation or the evolution. The executives expressed out the wage-earners' motivation elements (acknowledgment, reward) and that the company's employability development conditions depend from his information politics, his supervisory staff and his own social and salary politics.

## INTRODUCTION

L'employabilité est partout... dans l'entreprise, sur le marché de l'emploi, ... dans les stratégies des individus. Mais dans chacun de ces univers, elle recouvre des réalités multiples, elle s'exprime dans des rapports de force inégaux, elle engage des démarches et des outils RH hétérogènes.

Dans l'entreprise, l'instabilité de l'environnement économique, la mondialisation des marchés, la compétitivité par les coûts et la qualité expliquent l'accroissement récent de son besoin de flexibilité. Adapter les individus à l'évolution du travail (organisation, activités, compétences) est impératif – ce qui n'exclut pas les plans sociaux – et c'est pourquoi la mobilisation du capital humain, et pas seulement la « consommation des ressources humaines », est présentée comme une nécessité évidente.

Dans ce contexte de déstabilisation du modèle salarial fordiste (des professionnels attachés à leur qualification et leur statut, sommés de se conformer aux règles collectivement édictées), les salariés sont directement impactés : appelés à participer pleinement aux changements qui les entourent, ils sont sommés de prendre en main leur trajectoire professionnelle. Salariés et entreprises se trouvent ainsi réunis autour d'une même préoccupation : le développement des compétences afin, ici, d'assurer la suite de son parcours professionnel et là, d'adapter qualitativement les ressources humaines, définies comme stratégiques dans les sources d'avantage concurrentiel.

A l'extérieur des frontières de l'entreprise, alors que l'ajustement de l'offre et de la demande de travail est difficile, l'employabilité des demandeurs d'emploi est devenue un enjeu essentiel pour les pouvoirs publics. Preuve en est, dès 1997, la Commission européenne en a fait une de ses priorités pour l'emploi lors du Conseil européen extraordinaire de Luxembourg.

L'employabilité, parce qu'elle renvoie à l'entreprise, aux individus, au marché de l'emploi, recouvre donc de nombreux enjeux : social, économique et politique. Elle questionne en particulier les régimes de protection sociale, indissociables des problématiques d'emploi actuelles. Mais, en amont, elle questionne aussi la qualité de l'emploi puisque sans emploi de qualité il ne saurait y avoir de promesse d'employabilité. Elle questionne également le rôle de l'individu et surtout, ses moyens d'action pour contribuer réellement au développement de ses compétences.

Au carrefour de tous ces enjeux, dans une acception récente, l'employabilité est un concept synthétique, qui désigne la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise dans des délais et conditions raisonnables.

Malgré le recours fréquent au concept d'employabilité, on est frappé par le peu de travaux empiriques qui questionnerait sa portée et ses limites, tant au sein d'une entreprise que sur le marché de l'emploi. Pourtant, une chose est sûre : il s'agit d'un concept à géométrie variable dont la définition donnée par les acteurs varie en fonction de leur position.

Le cheminement que nous vous proposons dans cette recherche se donne pour ambition de revisiter ce construit complexe et de poser la question suivante : à qui profite le concept d'employabilité tant au niveau du discours qu'au niveau des actes ?

## **I. CADRE D'ANALYSE : UN CONCEPT PLURIEL**

### **I.1. L'employabilité vue du côté des entreprises**

Quand on interroge les entreprises sur l'employabilité, que disent-elles ? Dans un contexte de fragilisation des marchés internes, l'employabilité est régulièrement présentée comme un substitut possible à la promesse de carrière.

Mais force est de constater qu'au-delà de l'effet rhétorique recherché, cette promesse se révèle dans bien des cas une chimère.

Tout d'abord, certaines entreprises ont encore des marchés internes très structurés, régulant bon an mal an la gestion de carrière des individus, même si ces marchés sont sources de compromis peu satisfaisants (tant du point de vue des individus que de celui de l'entreprise elle-même) ou donnent lieu à des tournois où ce ne sont pas forcément les plus valeureux qui tirent leur épingle du jeu.

En effet, les marchés internes ont d'abord eu pour vertu de pallier les défaillances du marché de l'emploi et de fixer la main d'œuvre. Certaines entreprises font d'ailleurs encore de la fidélisation des salariés un axe majeur de leur politique RH et toutes celles qui recrutent en Asie où le turn over des cadres est endémique redécouvrent les vertus de l'ancienneté...

La relation d'emploi peut donc encore s'inscrire dans la durée, grâce au recours à la

mobilité interne, même s'il est vrai que tous les salariés ne bénéficient pas des mêmes ressources en la matière. Le fait est que la carrière désigne encore une réalité très prégnante lorsque l'entreprise y trouve son compte et que dans ce cas, l'employabilité ne joue pas comme une alternative à la carrière, mais bien comme le moteur de celle-ci.

Ce point nous semble très important : en effet, il témoigne de ce que l'employabilité n'est pas une médaille à deux facettes ; il n'y a pas d'un côté l'employabilité interne et de l'autre l'employabilité externe...et dans de nombreux cas, le recours à une même notion pour ces deux usages de la notion est source de confusion. Cela estompe le fait que les déterminants de l'employabilité interne ne sont pas les mêmes que ceux de l'employabilité externe. C'est pourquoi il nous semble plus juste d'utiliser, au sein de l'entreprise et tout particulièrement de celle à forts marchés internes, le terme de développement professionnel ; développement qui n'augure que pour partie seulement de l'employabilité d'un individu laquelle est contingente à la filière professionnelle, au secteur d'activité, au bassin d'emploi...

Mais alors, en définitive, ce serait donc un leurre de croire que l'entreprise doit promettre aux individus le développement de leur employabilité, ... Qu'elle y participe, sans nul doute, mais de là à dire qu'elle puisse s'y engager... L'employabilité réelle d'un individu dépend de ses compétences certes, mais aussi de la structure de l'emploi du marché externe, de ses conventions de jugement, éliminant plus ou moins les quinquagénaires, les femmes, les minorités visibles, ... Ou sinon, comment se fait-il que l'ancienneté qui pourrait laisser présager d'une « expérience confirmée » dessert au final l'employabilité d'un individu ? On ne peut pas d'un côté valoriser le développement de l'employabilité des individus et de l'autre favoriser le départ des seniors ou ne recruter que de jeunes diplômés. Les données biographiques comme l'âge, le genre telles qu'elles sont appréhendées par les entreprises ont bien souvent tendance à annihiler toute relation de causalité entre le portefeuille de compétences possédées par l'individu et son employabilité.

Ce détour important explicité, revenons aux pratiques développées en faveur de l'employabilité. Comment apprécier la portée des résultats générés par les dispositifs en vigueur ?

Ce que nous observons ici, c'est que les pratiques mises en œuvre par les entreprises favorisent plus le maintien de l'individu à son poste de travail que le développement de

mobilités d'évolution à l'intérieur et, a fortiori, à l'extérieur de l'entreprise.

Les entreprises sont encore focalisées massivement sur leur marché interne – sauf en cas de crise, où le recours au marché externe à travers les licenciements est toujours vécu comme coupable - ce qui freine sans nul doute l'acquisition de compétences transférables par les salariés et ne répond pas aux aspirations de nombreux individus à réellement développer leur employabilité.

Mais malgré ces compromis persistants, le concept « employabilité » donne un nouveau souffle à la gestion prévisionnelle des compétences... à ceci près que rares sont les entreprises qui font de la GPEC un objectif prioritaire. Le cas échéant, c'est moins l'employabilité de leurs collaborateurs qui est recherchée que le développement de la compétence collective et organisationnelle... En définitive, les plans d'action dédiés au développement des compétences favorisent davantage le maintien dans l'emploi que les mobilités dites d'évolution.

Et au-delà de ces commentaires, c'est bien la capacité de l'entreprise à remplir seule cette mission d'employabilité qui est visée. Ainsi, plusieurs questions peuvent être soulevées :

- L'entreprise est-elle en mesure de porter un avis fondé sur la compétitivité d'un individu sur le marché de l'emploi ?
- Comment peut-elle apprécier l'évolution des besoins de main d'œuvre sur un bassin d'emploi donné ?
- Comment peut-elle porter un regard averti sur les métiers jugés prioritaires dans la décennie à venir quand dans le même temps, elle a le plus grand mal à anticiper les compétences dont elle aura besoin dans le futur ?

De plus, c'est une banalité d'observer que, pour les entreprises, il est somme toute difficile et peut-être paradoxal de s'impliquer dans le développement de l'employabilité externe des individus. Combien sont-elles à inscrire dans leur politique de gestion des compétences les perspectives de mobilité externe de leurs salariés ... hormis en situation de Plan de Sauvegarde de l'Emploi ?

On ne cesse aujourd'hui d'utiliser le terme « employabilité » sans qu'on puisse explicitement l'intégrer dans des processus de gestion des ressources humaines clairement identifiés et mesurer objectivement les résultats obtenus. Par ailleurs, quels outils avons-nous à notre disposition pour évaluer une politique de GRH au service de l'employabilité ?

## **I.2. Du côté des individus**

Les salariés ont progressivement intégré les injonctions des entreprises : ils sont responsables de leur employabilité, responsables de l'élaboration de leur projet professionnel. A défaut d'un mode opératoire clair, les discours qui accompagnent les pratiques des entreprises sont aujourd'hui bien rôdés : dans un contexte d'incertitude comme celui dans lequel nous évoluons, 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 des moyens que l'entreprise met à leur disposition. Les individus sont donc sommés d'être les acteurs de leur trajectoire professionnelle et d'accroître leur portefeuille de compétences afin de développer leur capitale employabilité. D'une manière générale, les dispositifs visant à développer l'employabilité des individus impliquent souvent une recherche de polyvalence et de mobilité accrue. En outre, les salariés ont compris que la physionomie actuelle des entreprises généralise le modèle cœur/périphérie ou marché primaire / marché secondaire qui oppose, d'un côté, les salariés stables assurés d'un certain nombre de garanties et pour certains d'une mise à disposition de moyens dédiés au maintien ou au développement de l'employabilité et, de l'autre, les individus habitués à la précarité et à une instabilité de plus en plus grande qui n'exclut pas toujours une forte employabilité.

Mais se pose alors avec acuité la question suivante : qui prend en charge le développement de l'employabilité de cette main d'œuvre familière des contrats courts ? Ou, en d'autres termes, les pratiques au service de l'employabilité ne profiteraient-elles pas davantage aux plus employables ?

Ceci dit, si nous nous intéressons dans le détail aux dispositifs déployés par les entreprises, nous pouvons observer qu'ils engagent des situations assez différentes en termes d'employabilité. Dans un cas, c'est bien de développement professionnel dont il s'agit, avec des qualifications supérieures à la clé et un parcours professionnel inscrit dans une « voie royale ».

Dans d'autres cas, c'est d'une gestion préventive de « l'inemployabilité » interne dont il s'agit : sans mobilité, plus d'avenir professionnel à moyen terme.

Dans d'autres cas encore, il n'y a plus d'employabilité interne et c'est une reconversion externe qui est en jeu. En outre, moins clairement identifiables, un certain nombre de postulats s'invitent dans les dispositifs mis en œuvre :

- Les individus seraient tous enclins à participer aux dispositifs qui leurs sont proposés ;
- Ils seraient motivés par les résultats escomptés ;
- Ils auraient tous les capacités de s'inscrire dans ce type de démarche.

Ces postulats orientent considérablement la question de l'employabilité. Par exemple, en prenant pour acquis la question des capacités des individus, ils ne s'interrogent jamais sur les conditions d'accès à ce type de dispositif (par exemple, faut-il avoir déjà été sollicité par une mobilité professionnelle pour en tirer partie ?). Or il nous semble que la question des capacités est déterminante car il s'avère que tous les individus ne sont pas également capables de se projeter ni n'ont les mêmes ressources pour prendre en main leur trajectoire professionnelle. Et par ailleurs, cela serait une gageure de croire que tous les individus sont motivés par le fait de participer à des dispositifs visant à développer leur capital employabilité. En effet, nombreux sont les individus qui occupent une posture de retrait motivée ou non, détachés de toutes préoccupations ayant trait à leur compétitivité sur le marché du travail. Cela ne signifie pas qu'ils en sont coupables, mais si la plupart des individus sont habités par le besoin de se sécuriser, tous ne formulent pas les mêmes stratégies pour s'en assurer.

Et tous les individus ne sont pas des « *Übermensch* »... ces supers acteurs qui sont en capacité de développer leur valeur (pour ne pas emprunter le terme employabilité) et de prendre en main efficacement leur trajectoire professionnelle.

Gérer l'employabilité des individus sur le marché du travail – interne et externe – c'est non seulement prévoir des dispositifs ad hoc mais aussi les sensibiliser sur l'intérêt d'anticiper l'évolution des métiers, les aider à se soucier de leur avenir mais également créer les conditions de la participation en s'appuyant sur de la solidarité, de l'éducation...

Si l'on crée les conditions de l'autonomie de l'acteur, on pourrait ainsi voir poindre un modèle de l'employabilité où l'individu va bien au-delà du travail prescrit... favorisant ainsi le développement des compétences et l'adaptabilité des individus, sans jamais oublier que certaines filières produisent davantage de valeur que d'autres.

En tout état de cause, l'employabilité n'est pas quelque chose de stable, y compris pour un même individu. Elle se construit et se déconstruit au cours du temps au gré des expériences professionnelles et extra professionnelles... et au gré du marché de l'emploi.



### **I.3. Du côté du marché du travail**

Le développement de l'employabilité passe par un changement des règles de fonctionnement du marché du travail et peut-être par l'instauration d'un modèle de protection sociale adapté à ces nouvelles régulations.

La diffusion des mesures visant à développer l'employabilité des individus implique que les entreprises s'organisent en réseau pour créer les conditions tendant à favoriser la mobilité des individus.

Car la compétence n'existe pas en elle-même, elle est étroitement dépendante des phases d'insertion professionnelle... Il en est de même en ce qui concerne les retombées des formations, formation et apprentissage par l'expérience devant être indissociables.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'employabilité fait référence à l'entreprise mais aussi au marché du travail. C'est la question du dedans/dehors qui se pose avec acuité. On ne peut pas faire l'économie de l'appréhender uniquement pendant les périodes de transitions professionnelles.

Nous avançons ainsi l'idée du développement d'imprésarios qui siègeraient entre le marché et l'entreprise. Ces intermédiaires auraient la charge d'œuvrer pour sécuriser les trajectoires professionnelles des individus.

Dans ce contexte, cette structure d'accompagnement aurait pour vocation d'apprécier le développement des compétences au regard des données du marché de l'emploi et d'agir à la production d'employabilité en dessinant des parcours, en identifiant les métiers prioritaires, en allouant des moyens préventifs et non pas curatifs comme c'est souvent le cas.

L'enjeu de cet imprésario est ainsi primordial : pouvoir combiner des périodes de réflexion, de formation et de mise en œuvre des compétences par le biais de parcours identifiés en partenariat avec les entreprises utilisatrices des compétences.

C'est une voie qu'il nous semble opportun d'approfondir pour développer l'employabilité externe des salariés et non pas uniquement leur maintien dans l'entreprise.

Après avoir défini le cadre méthodologique de l'étude, nous préciserons dans un premier temps le sens qu'attribuent des cadres au terme "employabilité", puis nous préciserons leur perception des instruments utilisés pour la développer et des facteurs organisationnels et individuels qui peuvent concourir à ce développement. Enfin, nous chercherons à identifier les attentes auxquelles les entreprises qui souhaitent développer l'employabilité devront

répondre si elles veulent motiver leurs salariés dans cette démarche.

## **II. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES**

La recherche est centrée sur le vécu quotidien des acteurs concernés et sur leur expérience. Une étude qualitative en profondeur était la mieux adaptée pour évaluer la réalité sociale et l'intérêt social du concept d'employabilité (Wacheux, 1996). Des entretiens ont été conduits auprès de vingt cadres d'entreprises de profils différents et travaillant dans des secteurs d'activité différents.

### **II.1. L'échantillon**

Le nombre de sujets nécessaires pour une telle étude dépend de l'hétérogénéité des réactions des répondants et de la méthode d'analyse envisagée. L'expérience montre que peu d'informations nouvelles apparaissent généralement après une vingtaine d'interviews. Sans avoir fixé le nombre de répondants à l'avance, nous avons effectivement constaté ce phénomène de saturation après avoir interrogé vingt cadres. L'échantillon retenu est très varié. Il est constitué de personnes rencontrées par l'intermédiaire de connaissances. Il comprend 12 hommes et 8 femmes dont l'âge varie entre 25 et 35 ans. L'ensemble de nos interrogés effectue leur activité dans différents secteurs ; cette diversité nous a permis d'enrichir notre périmètre de recherche. Une tendance majoritaire ressort dans les secteurs banque et finance, industrie et télécommunications.

### **II.2. Les entretiens**

Des entretiens à questions ouvertes ont été choisis pour privilégier la richesse et la diversité des réponses des salariés par rapport à leur employabilité. Pour établir une relation de confiance, nous avons garanti l'anonymat des réponses et nous avons cherché à éviter que la situation reste protocolaire ou procédurale. Les premières minutes de chaque entretien ont été consacrées à expliquer l'objet de la recherche. La première question portant sur la définition de l'employabilité était ensuite abordée, et les autres questions n'étaient posées que si la personne n'y avait pas déjà répondu par elle-même. Le répondant était plutôt incité à développer ses idées par lui-même, et nous n'intervenions que pour relancer ou recentrer les propos sur le thème de l'entretien, ou pour demander de préciser certains points par des

actions ou des faits concrets. L'intégralité des entretiens, qui duraient chacun une demi-heure à trois quarts d'heure, a été enregistrée sur magnétophone.

Le guide d'entretien est présenté dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Guide d'entretien**

Questions
1. Que signifie-t-elle pour vous la notion d'employabilité? (Si la personne n'en avait aucune notion, ce qui était très rare, la définition de Thierry (1995) <sup>2</sup> lui était proposée pour pouvoir continuer l'entretien.)
2. Parlez moi de la façon dont vous-même, vous développez votre propre employabilité ?
3. Qu'est-ce qui vous pousse à fournir des efforts pour développer votre propre employabilité ?
4. Selon vous, qu'est ce qui pousse un salarié,(un cadre comme vous ) à développer son employabilité ?
4.a. La formation peut-elle jouer un rôle ?
4.b. La mobilité peut-elle jouer un rôle ?
4.c. La communication et l'information peuvent-elles jouer un rôle ?
5. Pensez-vous que l'incitation de l'entreprise peut influencer un salarié à développer son employabilité ?
6. Selon vous quel est le rôle du salarié lui-même dans le développement de son employabilité ?

### II.3. L'analyse de contenu

L'analyse du contenu des données qualitatives est une technique de recherche pour la description systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter. Elle consiste à réduire les informations pour les catégoriser avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration (Bardin, 1986 ; Wacheux, 1996).

Après une première phase de retranscription intégrale des discours oraux, puis une phase de découpage (choix des unités) et une phase d'énumération (choix des règles du comptage), nous avons réalisé une analyse descriptive en faisant un décompte fréquentiel des spécifications retenues. L'unité de codage retenue a été la phrase, ou si nécessaire un groupe de phrases, et l'unité d'enregistrement le fait qu'elle soit mentionnée dans l'entretien : même si une spécification apparaissait deux fois ou plus dans un même entretien, elle n'était portée

---

<sup>2</sup> Thierry (1995) définit 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 ».

qu'une seule fois dans le relevé d'occurrence des spécifications. Ces spécifications devaient avoir la double caractéristique d'être précises et auto-suffisantes, c'est à dire rendre compte du texte dans son extension et être fidèles au sens du texte. Une pré-grille thématique a été réalisée à partir de cinq entretiens tirés au hasard parmi les vingt. La grille définitive (voir tableau 2) a été établie en ajoutant les spécifications non répertoriées qui apparaissent dans les entretiens suivants. Nous prenions alors la précaution de ne créer de nouvelles spécifications que dans la mesure où elles étaient indépendantes de celles déjà contenues dans la pré-grille d'analyse.

#### **II.4. Le contrôle de la fiabilité**

Un instrument est considéré comme fiable s'il donne lieu aux mêmes mesures lorsqu'on l'applique plusieurs fois à un objet supposé invariant. Cela suppose en sciences humaines que l'on puisse tabler sur un certain consensus entre les divers utilisateurs. Ainsi deux chercheurs utilisant la même grille et travaillant sur le même corpus devraient faire des analyses semblables, c'est-à-dire procéder à une même codage des unités de discours (Ghiglione et al., 1980). Pour apprécier cette similarité du codage entre deux analystes, il est possible de mesurer la fiabilité des cotations grâce à une matrice de contingence et de calculer un indice de convergence, le coefficient "Kappa" de Cohen<sup>3</sup>.

Dans notre étude, chacun des deux chercheurs a indiqué à quel thème se rapportait selon lui chaque unité de codage. Les jugements ont été mis en rapport dans un tableau à double entrée. Les couples de cotations traduisaient soit un accord (une même unité de codage est rangée dans un même thème par les deux notateurs), soit un désaccord (une même unité de codage est classée dans deux thèmes différents par les deux notateurs). Une discussion sur les accords et désaccords a permis de comparer les jugements et de préciser la classification. L'indice de 0.84 que nous avons finalement obtenu permet de conclure à une bonne fidélité de la cotation.

---

<sup>3</sup> Cette mesure d'accord "corrigée au hasard" se mesure grâce à la formule suivante (Evrard et al, 1993) :

$$K = \frac{F_0 - F_c}{1 - F_c} \quad \text{où} \quad F_0 \text{ est la proportion de jugements sur lesquels les analystes sont en accord, et} \quad F_c \text{ la proportion de jugements en accord due au hasard.}$$

Plus le K s'approche de 1, plus l'accord entre les analystes est grand. Un indice voisin de 0 indique qu'il n'y a pas d'accord entre les notateurs, tandis que un K tendant vers -1 signifie qu'il y a désaccord systématique.

### III. RESULTATS

L'analyse des données brutes sous la forme d'un décompte fréquentiel permet de dégager les éléments principaux de la représentation que se font les cadres de notre échantillon de la notion d'employabilité. La richesse du contenu n'apparaît cependant pleinement qu'au travers du discours dont nous présenterons ensuite des extraits significatifs.

#### III.1. Le décompte fréquentiel

Le tableau 2, qui présente le décompte fréquentiel, met en évidence les thèmes les plus fréquemment évoqués par les salariés. L'employabilité est avant tout reliée à une capacité à s'adapter à diverses situations de travail (15 fois mentionné sur les vingt entretiens, soit 75 %) et une capacité à saisir les opportunités qui se présentent pour évoluer avec l'entreprise et son environnement (55 %). Le rôle du capital relationnel (90 %) ainsi que le rôle incitatif de l'encadrement (85 %) et la volonté individuelle (80 %) sont considérés comme les facteurs essentiels du développement de l'employabilité. L'individu en attend surtout des possibilités d'évolution de sa rémunération (85 %), une sécurité d'emploi (70 %) et une évolution professionnelle (55 %). Les autres éléments les plus favorables au niveau du contexte de travail sont l'information (80 %), les encouragements de la direction ou des collègues (55 %), la reconnaissance des compétences (75 %) et la politique sociale et salariale (65 %).

**Tableau 2 : ANALYSE THÉMATIQUE FRÉQUENTIELLE**

*(les réponses soulignées sont les plus fréquentes, celles qui apparaissent dans plus de 25 % des entretiens)*

<b>Thèmes abordés dans les entretiens</b>	<b>Sous-thèmes (spécifications)</b>	<b>Fréquence (sur 20 entretiens)</b>
1. Les <b>dimensions</b> de l'employabilité.	1.1 Expertise professionnelle	4
	1.2 Flexibilité personnelle	3
	1.3 Compétences transversales ou "vendables et exportables" sur le marché d'emploi.	1
	1.4 Ouverture d'esprit	1
	1.5 Ouverture au changement ou à des nouvelles technologies	2
	1.6 Capacité à changer de poste et d'entreprise	3
	1.7 Réactivité, disponibilité	3
	1.8 <u>Capacité à s'adapter</u> à diverses situations de travail en interne dans l'entreprise ou en externe sur le marché d'emploi.	<u>15</u>
	1.9 <u>Capacité à saisir les opportunités</u> pour évoluer avec l'entreprise dans son environnement et rebondir sur le marché du travail en interne ou en externe	<u>11</u>

<b>Thèmes abordés dans les entretiens</b>	<b>Sous-thèmes (spécifications)</b>	<b>Fréquence (sur 20 entretiens)</b>
2. Les <b>instruments</b> de l'employabilité	2.1 <u>Réseau relationnel</u>	<u>18</u>
	2.2 <u>Recherche et traitement de l'information</u> : construction d'un réseau de communication relationnel et professionnel	<u>16</u>
	2.3 <u>Mobilité interne</u> : autre activité professionnelle au même endroit	<u>9</u>
	2.4 <u>Mobilité géographique</u> dans un nouveau contexte et avec un horizon élargi en France	<u>5</u>
	2.5 <u>Mobilité externe</u> vers une autre entreprise	<u>7</u>
	2.6 Formation formalisée en interne	4
	2.7 <u>Formation formalisée en externe</u>	<u>9</u>
	2.8 <u>Formation d'adaptabilité (sur le tas) dans l'entreprise</u>	<u>8</u>
	2.9 <u>Mobilité internationale</u>	<u>2</u>
3. Les <b>facteurs organisationnels</b> de l'employabilité	3.1 <u>Encadrement</u> qui incite les salariés dans ce sens	<u>17</u>
	3.2 <u>Politique sociale</u> proposant des outils d'évaluation, de bilan et de gestion des compétences	<u>13</u>
	3.3 <u>Climat d'apprentissage organisationnel</u>	<u>8</u>
	3.4 <u>Circulation de l'information</u> sur les besoins en compétences actuels et futurs de l'entreprise et sur sa stratégie	<u>7</u>
4. Les <b>facteurs individuels</b> de l'employabilité	4.1 <u>Volonté individuelle de se former, de changer et d'évoluer</u>	<u>17</u>
	4.2 <u>Curiosité intellectuelle</u>	<u>10</u>
	4.3 Enthousiasme, ambition, prise des risques	2
	4.4 Désir de réussite personnelle, envie de donner un sens à sa vie	3
5. Les <b>attentes</b> liées au développement de l'employabilité	5.1 <u>Evolution de la rémunération</u>	<u>16</u>
	5.2 <u>Sécurité d'emploi</u>	<u>14</u>
	5.3 <u>Reconnaissance par l'entreprise</u> de ses compétences et de la qualité de son travail	<u>15</u>
	5.4 <u>Evolution professionnelle vers un poste plus intéressant</u>	<u>11</u>
	5.5 <u>Liberté et autonomie dans l'organisation de son horaire de travail</u>	<u>7</u>
	5.6 <u>Considération et félicitations de la direction et des collègues de travail</u>	<u>11</u>
	5.7 <u>Réalisation de soi</u>	<u>12</u>
	5.8 <u>Estime de soi, développement personnel</u>	<u>7</u>
	5.9 <u>Satisfaction personnelle</u>	<u>11</u>
	5.10 Pouvoir de décision (attitude entrepreneuriale)	4
	5.11 <u>Réalisation d'un projet personnel</u> , épanouissement personnel	<u>9</u>

## III.2. Le discours

Des extraits de discours permettent d'illustrer chacun des cinq grands thèmes que nous avons retenus.

### III.2.1. Les dimensions de l'employabilité

La plupart des cadres interrogés ont clairement conscience des mutations auxquels ils doivent se préparer dans leur environnement.

*"Puisque la réalité veut que le salarié soit probablement amené à changer plusieurs fois d'emploi, voire de métier, au cours de sa vie active, il doit avoir le souci d'entretenir continuellement son employabilité en maintenant ses compétences en **adéquation avec le marché du travail** à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Le salarié doit observer son environnement pour **accompagner l'évolution de son emploi et le conserver**"*(Entretien 3).

*"En matière de technologie par exemple, certains secteurs d'emploi ont vu se modifier complètement les tâches et les métiers qui étaient les leurs. Et les employés qui occupaient ces postes ou ces métiers, si ils n'ont pas pu s'adapter et changer de métier aujourd'hui, ils sont devenus des chômeurs. C'est très dur. Les choses ont changé, mais aussi continuent à changer. Nous sommes dans un monde en pleine mutation. On ne sait pas vraiment où nous allons. Mais on n'a pas de choix, **il faut suivre, il faut se mettre debout et marcher**"* (Entretien 16).

*"L'entreprise bouge, le monde bouge ; nous aussi nous devons bouger puisque nous sommes dans cet ensemble. **Si on ne bouge pas, on recule**"* (Entretien 8).

Deux aspects ressortent principalement dans le discours des cadres que nous avons rencontrés : l'employabilité évoque une capacité à s'adapter, à se remettre en question par rapport à diverses situations de travail, et elle suppose qu'on sache saisir des opportunités dans l'entreprise et sur le marché du travail pour "rebondir" à temps.

*"Pour réussir vraiment son employabilité, c'est à dire sa **capacité d'adaptation**, il faut toujours se **remettre en question**. Pour essayer d'avancer il faut accepter d'évoluer. Nous sommes dans un système qui nous pousse à se remettre en question"* (Entretien 7).

*" Des changements dans les comportements du salarié sont de plus en plus demandés. Le maintien et le développement de l'employabilité réclament plus **de dynamisme et d'adaptabilité**, un **esprit d'ouverture** au changement et aux nouvelles expériences, une*

*personnalité proactive et plus de prise d'initiative, une capacité à travailler en équipe et à l'animer, participer à des groupes de projet, de créer des réseaux sociaux et professionnels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour accéder aux informations utiles, **plus de confiance en soi** et plus d'autonomie au travail"*(Entretien 13)..

*"Les employés sont obligés de rester éveillés, de **rester aux aguets** pour leur emploi, car on ne sait jamais ce qui peut arriver ou se passer dans n'importe quelle entreprise. C'est vraiment l'incertitude ; alors, comme on ne sait jamais ce qui peut arriver le lendemain, on se prépare. Je dirais : de l'emploi à l'employabilité, et de l'employabilité à l'emploi. C'est aujourd'hui le chemin sur lequel les employés marchent"* (Entretien 15).

*"L'employabilité, c'est **être réactif**, être capable de s'adapter à toutes situations ... Seul le personnel en **constante adaptation**, mieux préparé pour accéder aux nouveaux emplois de demain, restera plus facilement à bord du bateau ... C'est se former, se perfectionner constamment à des nouvelles technologies, comme l'outil informatique, mais aussi **savoir saisir toutes les opportunités** possibles pour évoluer"* (Entretien 4).

### **III.2.2. Les instruments de l'employabilité**

Les principaux instruments qui peuvent concourir au développement de l'employabilité sont le réseau relationnel, l'information, la formation et la mobilité. Pendant les entretiens, ces thèmes étaient évoqués dans des questions de relance s'ils n'apparaissaient pas en réponse à la question générale de départ, mais ils ont été abordés spontanément par la plupart des cadres interrogés.

*"Concernant le salarié, **les relations sociales et les contacts personnels** qu'il développe tout au long de sa vie sont d'une grande utilité. Ces contacts permettent d'accéder à des avantages et à des bénéfices variés. Ainsi, dans la vie de beaucoup de gens, les liens avec des personnes influentes, des amis, des collègues ou avec des membres de la famille ainsi que les réseaux de relations découlant de ces contacts permettent d'accéder à des informations concernant des opportunités d'emplois, des possibilités de trouver ou à changer d'emploi"* (Entretien 6).

*"Le salarié a plus de chance de développer son employabilité quand il a **des relations avec d'autres salariés dans l'entreprise**, avec qui il échange des informations concernant ce qui se passe dans l'entreprise ainsi que des connaissances professionnelles. Ces salariés peuvent contribuer à la progression de sa carrière. Ainsi, une responsabilité de l'entreprise à ce sujet*



émerge. L'entreprise doit favoriser le contact entre ses salariés à travers des occasions de rencontres, comme les réunions au niveau de l'entreprise et des rencontres à titre social pour faire connaissance entre les salariés" (Entretien 12).

"J'ai toujours des contacts avec l'extérieur, même dans mon emploi actuel car on ne sait jamais de quoi demain sera fait ... Mon **réseau relationnel** me fournirait peut être l'opportunité de retrouver une place ou un autre emploi, car on ne sait jamais, il pourrait peut être me servir d'appui à la recherche d'un nouvel emploi." (Entretien 1).

"Le salarié a la responsabilité de suivre l'évolution du marché. Cela nécessite non seulement de connaître les opportunités de trouver un autre travail (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) mais aussi la recherche et l'échange d'informations concernant son domaine de travail ou de métier. A ce niveau là, **avoir des réseaux sociaux, formels ou informels, est très important**" (Entretien 18).

Au delà du fait de nouer des contacts durables, de s'intégrer dans des réseaux, la simple recherche d'informations est souvent mentionné.

"Pour pouvoir s'adapter et adapter ses réactions aux différentes situations de changement au travail dans les entreprises aujourd'hui, **il faut être informé**" (Entretien 14).

"Moi, je m'informe auprès de mes collègues, dans la presse, sur Internet, etc. afin de **trouver des informations et des nouvelles idées**, de les associer aux miennes pour évoluer" (Entretien 2).

"C'est en parlant aux autres, en écoutant les autres : les collègues de travail, les amis, ... que l'on a des informations, et **ces informations sont des sources d'opportunités**. C'est de bouche à oreille, des rencontres, qu'on reçoit des informations qui peuvent déboucher sur un changement dans l'activité professionnelle. Le plus important est la recherche des informations, mais en ayant l'envie et la volonté d'utiliser ces informations, de bouger, d'évoluer, de ne pas rester toute sa vie sur un même poste pour être attaqué ou surpris par des changements tôt ou tard" (Entretien 4).

"Développer mon employabilité, c'est rester éveillé, c'est **rester à l'écoute** de ce monde commercial. J'observe tout, je regarde tout ce qui se passe autour de nous dans les entreprises. Je m'informe sur la nouvelle technologie, l'évolution des nouveaux marchés , l'évolution des nouveaux produits, le comportement du consommateur de ces produits. Je lis, je me documente, je suis les informations dans les médias, sur Internet. J'essaie de ramasser le maximum d'informations" (Entretien 17).

La formation est également un élément essentiel, souvent lié dans l'esprit des répondants à l'information. Elle peut être "poussée" par l'entreprise, mais suppose une forte implication personnelle.

*"Pour développer l'employabilité des agents ou des employés l'outil formation est privilégié"* (Entretien 14).

*"L'employabilité du salarié est un travail commun entre le salarié lui même et l'entreprise. **Tout part de la formation**, à l'interne ou à l'extérieur de l'entreprise ... Pour être employables, les salarié doivent être ouverts aux nouvelles technologies et à la formation que l'entreprise peut leur apporter"* (Entretien 2).

*"Un bon encadrement pourrait **pousser l'employé à la formation** parce que, si je réagis aujourd'hui comme cela, c'est que j'ai eu toujours des personnes qui m'ont poussé d'une façon ou d'une autre à continuer la formation"* (Entretien 1).

*"Il y a certaines entreprises qui organisent des formations internes ... Même si elles sont spécifiques à l'entreprise, l'employé peut utiliser ces formations dans l'entreprise même ; mais un jour, si il quitte l'entreprise, il peut **profiter de ce bagage, de ce capital**, et bien sûr de son expérience pour retrouver un emploi plus facilement sur le marché du travail à l'extérieur de l'entreprise qui a donné cette formation"* (Entretien 10).

Pour les cadres interrogés, la mobilité favorise également l'employabilité. Il peut s'agir d'une mobilité interne dans l'entreprise, mais aussi d'une évolution vers une autre entreprise, voire un autre pays.

*"Une **stratégie de mobilité** permet au salarié d'avoir une vision dynamique du marché du travail interne et donc d'identifier ses opportunités et ses contraintes actuelles et futures, quantitatives et qualitatives. Une meilleure lisibilité du marché du travail donne la possibilité à chaque salarié de répondre au mieux aux enjeux de l'entreprise et de se protéger contre l'exclusion du marché du travail"* (Entretien 9).

*"J'ai choisi récemment d'intégrer cette société parce que je voulais une entreprise dans laquelle j'aurais **l'occasion de bouger** parce que, en bougeant, on acquiert une certaine connaissance et expérience qui nous rendent plus facilement réemployable"* (Entretien 20).

(En réponse à la question : "pouvez-vous me parler de la façon dont vous développez votre employabilité ?") *"Personnellement je suis une personne mobile, que ce soit une **mobilité à l'intérieur** de l'entreprise ou à **l'extérieur** de l'entreprise, ou même une mobilité à*

*l'étranger"* (Entretien 11)

*"Le salarié doit accepter des **mobilités fonctionnelles ou géographiques** dans le but d'augmenter ses savoir-faire et son expérience, d'éviter de posséder que des compétences très spécifiques et d'améliorer sa capacité d'adaptation aux nouvelles circonstances. Le salarié doit même aller au-delà d'une simple acceptation **d'une mobilité proposée** par l'entreprise, et chercher par lui-même à consulter **les propositions de mobilité** et faire un choix d'une mobilité qui lui serve dans le développement de son employabilité"* (Entretien 15).

### **III.2.3. Les facteurs organisationnels de l'employabilité**

Le rôle de l'encadrement, et en particulier de la direction pour encourager le développement de l'employabilité est très souvent mentionné par les cadres que nous avons interrogés. Il est souvent lié à la politique sociale mise en œuvre et aux modalités d'organisation du travail.

*"En contact permanent avec les salariés à chaque étape de leur vie professionnelle, **la hiérarchie directe (l'encadrement)** est responsable de la détection des symptômes d'une possible inemployabilité. Elle alerte les intéressés et les amène à prendre conscience de leur responsabilité dans l'édification de leur avenir. La hiérarchie doit adopter **un style de management qui encourage l'autonomie** (Entretien 8), et le **développement du savoir-être** et non seulement de l'expertise technique (Entretien 5) afin de renforcer l'adaptabilité souhaitée par l'entreprise."*

*"Oui, ça dépend beaucoup du siège, de la direction de l'entreprise. Il faut qu'il y ait une véritable **politique sociale** et surtout salariale. Il faut, dans l'entreprise, déterminer quelles sont les compétences dont on a besoin, où elles se trouvent, et quelles sont les **organisations** à faire, les réaménagements internes ou même externes à faire pour faire évoluer les compétences"* (Entretien 3).

*"**L'organisation** doit assurer la fourniture des moyens permettant une réelle amélioration de l'autonomie, en termes de moyens techniques, d'accès aux informations et aux réseaux de relations nécessaires, de formation et de disponibilité temporelle"* (Entretien 12).

*"Plus le Climat de travail est caractérisé par une opportunité d'apprendre de nouveaux emplois et d'exercer une variété de types de travail (**Climat d'apprentissage- Opportunité de développement**), plus les compétences professionnelles du salarié s'améliorent et rejoignent celles demandées par l'entreprise, ainsi que ses compétences sociales à travers le contact*

*avec ses collègues. Donc, son employabilité augmente" (Entretien 18).*

*"Un climat d'apprentissage organisationnel est très important. L'entreprise doit développer un climat d'apprentissage donnant au salarié l'opportunité d'apprendre des nouvelles compétences et connaissances. Egalement, l'incitation au travail en équipe comme un moyen d'apprentissage représente une démarche importante dans le renforcement de l'employabilité" (Entretien 1).*

### **III.2.4. Les facteurs individuels de l'employabilité**

Parmi les facteurs individuels qui peuvent contribuer à l'employabilité, les cadres interrogés insistent sur la volonté et sur la curiosité intellectuelle. Même si l'entreprise a un rôle incitatif, la responsabilité de l'employabilité est partagée.

*"L'employabilité des agents dans une entreprise est une **responsabilité partagée** entre l'employé et l'entreprise. L'entreprise doit donner les moyens à l'employé, mais l'employé doit lui aussi saisir et utiliser ces moyens mis à sa disposition pour développer son employabilité ... C'est un **jeu gagnant /gagnant**" (Entretien 16).*

*"Que l'employeur (Direction, Direction des ressources humaines et encadrement) se reconnaisse ou non **une responsabilité sociale**, au-delà de son rôle strictement économique représenté par sa responsabilité circonscrite au développement des compétences nécessaires au succès de l'entreprise, en donnant ou non au salarié les moyens d'entretenir son employabilité, le salarié conserve une responsabilité majeure dans le maintien de son employabilité. C'est au salarié de se prendre en charge et d'assurer lui-même son « employabilité ». **Le salarié y a un intérêt majeur**, question de vie ou de mort professionnelle" (Entretien 8).*

*"Les entreprises qui aujourd'hui souhaitent renforcer la fidélité de leur personnel ne sont en réalité intéressées que par les meilleurs talents ayant de hauts potentiels ... L'entreprise a un grand rôle à jouer dans l'employabilité des ses employés. Il faut que ça vienne de l'entreprise, mais d'un autre côté, il faut absolument qu'il y ait la **volonté des employés**. Les deux volontés doivent donc se rencontrer ... L'employé développe son employabilité car il a la volonté de progresser, de se maintenir à niveau, de se réaliser" (Entretien 2).*

*"Sans l'implication personnelle et anticipative dans la connaissance des évolutions et des besoins de l'entreprise, sans **volonté de saisir les opportunités** qui lui sont offertes, le salarié*

*risque de se marginaliser et de rater les occasions de maintenir et de développer son employabilité. " (Entretien 17).*

*"L'employé lui même doit **exprimer sa volonté** pour évoluer, et l'entreprise ne peut que l'encourager dans ses démarches ...Aujourd'hui, si tu n'es pas capable de suivre et de donner satisfaction à l'entreprise, on va vite résilier ton contrat ... C'est plutôt à l'employé de s'arranger pour **suivre l'évolution** des choses, sinon c'est lui qui perd (Entretien 13).*

*"Pour moi le paradigme n'est plus « si je travaille bien et si je suis loyal à mon entreprise, elle me fournira un emploi et elle prendra soin de moi », mais est devenu «**c'est moi qui suis en charge de mon avenir**, et je vais prendre soin de moi» " (Entretien 9).*

*"Ma stratégie à moi : je vais au devant de ce qu'on peut me proposer. Moi, **je n'attends pas** que l'on me propose quelque chose, non, je préfère être **maître de mon avenir** plutôt que de suivre un destin peut-être incertain" (Entretien 1).*

La curiosité intellectuelle est liée à cette volonté personnelle. Il s'agit de fournir un effort pour élargir les perspectives en utilisant l'entreprise et son environnement comme des situations d'apprentissage et d'expériences multiples. Cela suppose une ambition, une envie de réussir et de se développer sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel.

*"L'employabilité doit se travailler à plusieurs niveaux. Le premier niveau c'est l'état d'esprit personnel : Il faut faire preuve d'un esprit de **curiosité** ... Il faut un esprit curieux, aller de l'avant, essayer de chercher l'information là où elle se trouve, essayer de gratter, de trouver des informations qui permettent de se maintenir à niveau sur le plan technique, sur le plan des compétences" (Entretien 20).*

*"L'**ambition de réussir**, c'est le carburant de la motivation pour développer son employabilité, pour s'adapter au changement, mais plus on vieillit, plus c'est difficile de changer. Si on ne fait pas l'effort de changer encore jeune, on prend des mauvaises habitudes, et plus tard ce sera difficile de changer" (Entretien 4).*

*"Moi personnellement, je développe mon employabilité parce que j'ai un besoin à moi, le besoin de réussir dans la société et dans ma famille ... Je développe mon employabilité parce que j'ai des objectifs que je veux atteindre, j'ai mes **projets personnels** que je veux réaliser en fonction des possibilités dont je dispose ou qui me sont offertes. Je fais l'effort que je juge nécessaire pour les atteindre" (Entretien 10).*

*"Je pense aussi à la recherche de la **réussite professionnelle** et à la recherche de la **réussite***

*dans la vie en général ... Il y a la famille, il y a les amis, il y a la société en général qui te demandent d'être utile. Alors tous ces éléments, et beaucoup d'autres encore, te poussent à bouger" (Entretien 19).*

### **III.2.5. Les attentes liées au développement de l'employabilité**

Le profil personnel des cadres peut donc favoriser le développement de leur employabilité, mais beaucoup insistent sur l'importance d'une forme de récompense ou de rétribution. et développent une approche instrumentale : l'employabilité répond à des attentes en termes de rémunération, de sécurité d'emploi, d'évolution professionnelle, mais aussi de reconnaissance ou de développement personnel. La grande majorité des cadres mentionne la rémunération comme un élément de motivation par rapport à l'employabilité, mais leurs attentes dépassent largement cet aspect.

*"L'employé développe son employabilité aussi pour une augmentation de salaire ou pour améliorer ses **conditions de rémunération** en général, comme tout le monde ... En fait, l'employabilité d'un employé est comme une transaction commerciale : je fais un **investissement**, je me forme, j'utilise mon temps, je suis prêt à la mobilité pour l'intérêt du service, mais il faut quand même en échange quelque chose, une **rétribution** à mon investissement" (Entretien 17).*

*"Je pense directement au système de rémunération. Je croi... La **rémunération** est une **source importante de motivation** pour développer son employabilité. Personne ne peut travailler ou fournir un effort quelconque sans être rémunéré" (Entretien 14).*

Certains relativisent cependant l'importance de cet élément et insistent sur des aspects à plus long terme :

*"Développer son employabilité suppose à mon avis une **relation profonde** qui dépasse le simple cadre de la rémunération et de l'investissement immédiat" (Entretien 13).*

*"C'est avoir un **capital d'expérience et des connaissances** qui permettent de retrouver facilement un autre emploi, dans le cas de perte de son emploi actuel" (Entretien 20).*

La notion d'évolution est souvent évoquée en liaison avec l'employabilité.

*"Il faut **évoluer**. Il faut développer son employabilité continuellement pour ne pas être dépassé par les évènements, par la technologie (Entretien 4).*

*"La seule possibilité de garder un emploi, ou même au besoin de changer d'emploi, c'est de pouvoir évoluer avec les exigences du **poste**, c'est de pouvoir évoluer avec les politiques de l'**entreprise**, c'est de pouvoir s'adapter à cette politique de l'entreprise mais aussi s'adapter au reste de l'**environnement** de l'emploi"* (Entretien 8)

Des facteurs de motivation intrinsèques sont aussi très fréquemment mentionnés :

*"L'employé développe son employabilité car il a ... la **fierté** de progresser par rapport à ses collègues de travail, par rapport à sa famille et de dire : voilà, hier j'étais ça et voilà, aujourd'hui je suis tel. Hier on me confiait telle tâche, telle responsabilité et aujourd'hui, j'ai plus de responsabilités, c'est à dire, **je vauX quelque chose**"* (Entretien 2).

*"Je crois aussi que l'employé développe son employabilité pour la **reconnaissance** par les autres : par les collègues de travail, par ses supérieurs hiérarchiques"* (Entretien 19).

*"Les employés développent aussi leur employabilité pour un accomplissement d'auto-réalisation ou d'auto-développement. On a **envie de se réaliser**. C'est difficile à expliquer, mais aujourd'hui on ne travaille pas seulement pour de l'argent, mais on veut aussi réussir sa vie, on veut se développer. On veut la **satisfaction de soi**. Tout cela est possible quand on se développe ou, si tu veux, quand on développe son employabilité"* (Entretien 18).

*"Ma motivation à développer mon employabilité est le fait même d'évoluer, d'aller de l'avant, d'aller vers les autres pour échanger, vers les chose nouvelles, d'**avoir ma place** dans la société, dans l'entreprise, de pouvoir évoluer avec elle. C'est mon auto-développement, c'est la **réalisation de moi-même**, c'est mon estime que je cherche. C'est la satisfaction de moi même à mon travail. Je trouve que c'est gratifiant de savoir que l'on apporte un plus à l'entreprise ... Le fait d'évoluer avec l'entreprise est pour moi une source de satisfaction parce que nous sommes tous dans un même bateau, et le fait de se sentir membre de l'équipage qui fait avancer ce bateau est une source de **satisfaction**, de **gratification**"* (Entretien 4).

#### **IV. DISCUSSION**

Mallon & Walton (2001) considèrent que, même si l'individu est considéré comme le responsable de sa formation et de son développement de carrière, il y a peu de discussion sur ce que cela représente effectivement en termes de stratégies individuelles pour y parvenir. Feldman (1996) est l'un des rares auteurs à aborder ce point lorsqu'il analyse les stratégies

adoptées par les individus qui sont confrontés à la réduction des effectifs de leur entreprise. Certaines de ces stratégies rejoignent la problématique de l'employabilité ; d'autres, à plus court terme, visent plutôt une protection contre le risque de perte d'emploi. La première stratégie est la *mobilité interne* qui permet de développer des compétences nouvelles dans des domaines variés et d'améliorer sa valeur, aussi bien pour l'entreprise que sur le marché du travail. La mobilité géographique est souvent un atout supplémentaire pour augmenter ses chances de retrouver un emploi. La deuxième stratégie est la *formation*, qui peut favoriser une reconversion vers d'autres fonctions. Cette stratégie est particulièrement utile pour les emplois où il y a abondance de main d'œuvre, ce qui rend le reclassement plus difficile. Pour les trois autres stratégies, il ne s'agit plus de se préparer à changer d'emploi, mais de se protéger contre des risques de licenciement. Les deux premières sont liées au travail réalisé : une *compétence technique* de haut niveau ou une *performance* exceptionnelle et reconnue. La troisième est la *contribution au travail d'équipe*, particulièrement utile dans les entreprises qui ont subi des réorganisations importantes, et où une démarche collective est nécessaire pour redémarrer sur de bonnes bases.

Parmi les outils de gestion des ressources humaines concourant au développement de l'employabilité, Finot (2000) relève principalement la mobilité, les processus d'évaluation (entretien annuel, bilan de compétences, bilan professionnel), la formation, et les organisations du travail. "la meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une organisation du travail apprenante, qui favorisera l'enrichissement des tâches".

Toutefois, souligne Finot (2000), "il ne suffit pas de mettre à disposition des outils, l'approche de l'employabilité nécessite de sensibiliser sur les enjeux et les objectifs ... Pour que les individus puissent se positionner en fonction de ce qu'ils sont et de ce dont ils disposent, en fonction de leur contribution dans l'entreprise, le rôle de celle-ci consiste alors à leur fournir de la visibilité. Il faut que chacun d'eux ait les moyens de comprendre l'environnement économique, puisse se situer dans l'organisation dans laquelle il se trouve, et perçoive les évolutions ... Cette visibilité nécessite un effort d'information et de persuasion quotidiens".

Mallon & Walton (2001) analysent dans la littérature des exemples de politiques d'employabilité. Elles ne trouvent que peu de cas d'employabilité réussie, mais par contre de nombreux cas de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du concept : lorsque les entreprises cherchent à aider ou à encourager leurs salariés à développer leur employabilité, elles sont souvent confrontées à des résistances. Il est important qu'elles puissent en



comprendre les raisons pour mieux les surmonter. "Développer son employabilité est un objectif dont la plupart des salariés ne prend malheureusement conscience qu'en période de crise, lorsque l'emploi est menacé, voire supprimé" (Finot, 2000).

Nos résultats concernant l'intention de développer son employabilité font ressortir une multiplicité de dimensions. Les aspects extrinsèques ne peuvent être négligés : la rémunération ou la sécurité d'emploi font parties des attentes principales des salariés engagés dans une telle démarche. Par contre, beaucoup privilégient aussi des éléments intrinsèques comme la reconnaissance ou le développement personnel.

Nos résultats confirment l'importance de trois grandes dimensions isolées dans l'étude de Hategekimana et Roger (2000), l'information, la formation et la mobilité, mais ils mettent aussi en évidence le rôle du réseau relationnel qui aide le salarié à conserver son emploi, lui donne une sorte de sécurité et réduit la probabilité d'être au chômage sans oublier le rôle clé des variables individuelles qui vont orienter les attentes de chacun. Lorsqu'une entreprise veut inciter ses cadres à développer leur employabilité, il est donc important qu'elle adopte une approche individualisée permettant à chaque cadre, selon ses attentes, de choisir parmi plusieurs voies de développement de ses compétences. Plutôt que de former tout le monde de la même façon ou de définir des règles rigides obligeant les cadres à changer de poste ou de service, il est peut-être plus intéressant de proposer une palette de moyens. "Affirmer simplement que la mobilité est nécessaire ne résout rien", souligne Thierry (1995). "On ne décrète pas l'employabilité, on la fabrique" (Finot, 2000).

Barjou (1997) considérait que développer l'employabilité est à la fois une opportunité pour les salariés et une nécessité pour l'entreprise. Plusieurs de nos répondants ont insisté sur ce caractère gagnant-gagnant. Les compétences acquises font l'objet d'échanges entre l'employé qui a l'occasion de les développer et l'employeur qui en a besoin pour son entreprise. L'idée de 'valeur marchande', liée à l'attractivité sur le marché du travail, est fortement liée à l'employabilité (Fluck, 1994 ; Barjou, 1997 ; Hernandez, 1999 ; Stephany, 1999 ; Roy, 1999), et nos résultats montrent que les attentes en termes de promotion ou d'évolution de salaire ne peuvent être ignorées. L'employabilité est l'occasion pour le salarié d'acquérir un capital d'expérience et de connaissances qui lui permettent de retrouver facilement un autre emploi s'il en a besoin, ou s'il le souhaite. Or ce capital a aussi une valeur "marchande" et il est souvent transférable dans un contexte extérieur. Même lorsqu'une entreprise souhaite développer l'employabilité en interne, elle renforce indirectement l'employabilité externe à travers l'acquisition de compétences valorisées également dans d'autres entreprises. Si les

attentes en matière de reconnaissance, d'évolution de rémunération ou de carrière ne peuvent être satisfaites en interne, l'acquisition de ces nouvelles compétences peut donc conduire à des risques de départs non souhaités. Mallon et Walton (2001) remarquent par exemple que l'obtention d'un diplôme dans le cadre du développement de l'employabilité apporte des compétences "vendables" qui permettent aux cadres d'évoluer vers d'autres emplois, dont on peut supposer qu'ils seront souvent en dehors de leur entreprise.

Disposer d'informations permet au cadre d'anticiper, de se sentir prêt à tout moment à pouvoir changer d'emploi. En anticipant, il peut gérer son employabilité en amont et éviter de perdre son emploi. S'il le perd il gèrera plus facilement son employabilité en aval, car il se sentira mieux armé pour en retrouver un. En tout état de cause, donner à l'employé les moyens de s'informer pour être le plus en confiance possible dans son emploi actuel par rapport au marché de l'emploi constitue un des principaux outils de développement de son employabilité. Nos résultats montrent que, dans la plupart des cas, les salariés n'ont pas attendu les incitations de l'entreprise pour entreprendre ces actions, mais ce qui est vrai pour un échantillon de cadre ne le serait peut-être pas pour d'autres catégories de salariés qui risquent d'avoir une approche moins proactive de leur employabilité.

L'étude réalisée par Mallon et Walton (2001) sur un échantillon principalement composé de cadres du secteur bancaire en Nouvelle Zélande fait ressortir une vision de l'employabilité assez vague et orientée vers le moyen ou le long terme. Elles estiment que cette vision peut constituer un handicap pour la mise en œuvre d'actions de formation : les théories de l'apprentissage pour les adultes considèrent en effet qu'il est important, pour encourager les gens à entreprendre un effort de formation, qu'ils aient une vision concrète, assez précise et à court terme des résultats qu'ils peuvent en tirer. Les résultats que nous avons obtenus dans un contexte tunisien traduisent une vision plus claire de la notion d'employabilité, même si les variations peuvent être fortes d'un individu à l'autre. Les préoccupations de court terme semblent souvent dominantes, que ce soit en termes de sécurité d'emploi, de rémunération ou de reconnaissance individuelles, mais elles n'ocultent pas une préoccupation à plus long terme dans un environnement perçu comme incertain et menaçant.

## **CONCLUSION**

Peters et al. (1997) considèrent l'employabilité comme une sorte de contrat psychologique entre employeurs et employés. Elle implique la responsabilité de l'*employé* de développer les

compétences voulues pour pouvoir retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, mais aussi la responsabilité de l'*employeur* qui doit lui fournir l'information, le temps, les ressources et les situations dont il a besoin pour évaluer et développer ses compétences. Cela implique "pour l'entreprise une responsabilité de pilotage de l'action, et pour le salarié un apprentissage indispensable de l'autonomie" (Thierry, 1995). Des études ultérieures de type longitudinal, centrées sur un nombre réduit d'entreprise, devraient permettre de mieux cerner ces aspects liés au développement des compétences et à l'évolution du rôle des acteurs.

Le développement de l'employabilité suppose que la perspective adoptée par les individus comme par les organisations ne se limite pas au court terme. Elle se prépare. Elle nécessite un ajustement permanent à un environnement évolutif. La véritable motivation pour développer son employabilité existe quand les deux dynamiques se rejoignent : la dynamique de l'entreprise et la dynamique de l'employé.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bardin L. (1986), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris (3° ed.)
- Barjou B. (1997), *Faites le point sur votre employabilité*, Editions d'Organisation, Paris
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (1997), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, Paris
- Cardinal L. (1999), "Tendances dans les trajectoires et les motivations professionnelles des gestionnaires", *Gestion*, Vol. 24, n°2
- Carré P. (1999), "Pourquoi nous formons-nous ?" *Ressources Humaines*, n° 92, mars, p. 26-29.
- Chassard Y. et Bosco A. (1998), "L'émergence du concept d'employabilité", *Groupement d'Etudes et de Recherches 'Notre Europe'*, novembre
- Dany F. (1997), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III.
- Finot A. (2000), *Développer l'employabilité*, INSEP Consulting Editions, Paris
- Fluck C. (1994), "Imaginer et prévoir les emplois de demain", *Personnel (ANDCP)*, n° 348, p. 67-70
- Galland, O. (2000). *Les jeunes* (5e édition). Paris: La Découverte, p.123.
- Gazier, B. (1990). « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation » dans *Sociologie du travail*, Dunod, vol. XXXII, n° 4, pp. 575 à 584.
- Ghiglione R. et Matalon B. (1978), *Les enquêtes sociologiques, théories et pratique*, Armand Colin, Paris.
- Hategekimana R. et Roger A. (2002), "Encourager les salariés à développer leur employabilité : une récompense à des préoccupations stratégiques des entreprises", *13° Congrès de l'AGRH*, Nantes-Atlantique.
- Hillage, J. et E. Pollard. (1999). « *Employability : developing a framework for policy analysis* », RR85, DfEE publications London.
- Lanciaux C. (1998), "Compétitivité et employabilité", *Personnel (ANDCP)*, n°393
- Le Boterf G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris
- Le Figaro, 22 mai 2000, "Prendre sa carrière en mains", S. Raphanaud, p. 124
- Les Echos, 31 mars 1998, "Axa Courtage développe l'employabilité", J.-C. L., p. 44

- Lévy-Leboyer C. (1998), *La motivation dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris
- Mallon M. and Walton S. (2001), "The ins and outs of it : representations of learning in diverse career journeys", *17<sup>th</sup> EGOS Colloquium*, Lyon.
- Matz J.-Y. (1998), "L'adéquation formation-emploi : le temps des paradoxes", dans Lamoureux C. et Morin E.M. (éd.), *Travail et carrière en quête de sens*, Presses Inter Universitaires, Québec, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, tome 5
- Nicholson N., (1996), "Career systems in crisis: change and opportunity in the information age", *Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p. 40-50
- Peretti, J.-M. (2009). *Ressources Humaines*, 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert.
- Pfeffer J. (1999), "Il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail", *Revue Française de Gestion*, n°126
- Saint-Onge S. (1999), "Rémunération des compétences : Où en sommes nous ?", *Revue Internationale de Gestion*, n°4
- Stephany D. (1999), "Pour en finir avec l'employabilité", *Personnel (ANDCP)*, n°393
- Thierry D. (1995), "Métier, mobilité, employabilité : Questionnement", *Tranversalité de la GRH, 6<sup>e</sup> congrès AGRH*, Poitiers
- Tuval Y. (2000), *Le défi, contourner la concurrence*, Editions Village mondial, Paris
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris
- Waterman R.H., Waterman J.A. et Collard B.A. (1994), "Toward a career resilient workforce", *Harvard Business Review*, July-August.