

ENCOURAGER LES SALARIÉS À DÉVELOPPER LEUR EMPLOYABILITÉ : UNE RÉPONSE À DES PRÉOCCUPATIONS STRATÉGIQUES DES ENTREPRISES

Robert HATEGKIMANA

IAE d'Aix-en-Provence, université d'Aix-Marseille 3

Alain ROGER

IAE de Lyon, université Jean Moulin Lyon 3,

Résumé

Dans un environnement caractérisé par une instabilité croissante, les stratégies des entreprises s'orientent vers la recherche de flexibilité dans tous les domaines. L'employabilité des salariés est l'une des conditions essentielles de cette flexibilité, 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.

Introduction

Dans un environnement caractérisé par une instabilité croissante, les stratégies des entreprises s'orientent vers la recherche de flexibilité dans tous les domaines, et particulièrement dans le domaine des ressources humaines. Le développement des compétences individuelles est devenu une variable concurrentielle qui conditionne leur adaptation rapide et constitue le fondement de leur avantage compétitif (Tuval, 2000). L'un des garants de cette adaptation est souvent le développement de l'employabilité de leurs salariés.

Les entreprises ont parfois le souci de développer l'employabilité externe de leurs salariés, surtout lorsqu'elles craignent des difficultés en cas de restructuration. Elles développent leur capacité à occuper un autre emploi en espérant les sécuriser et développer leur implication, mais elles doivent faire un gros effort pour les fidéliser car elles risquent aussi de les perdre s'ils décident de profiter ailleurs de cet avantage. Ce risque peut expliquer que le concept d'employabilité, souvent évoqué dans les discours des responsables ou les articles de la presse professionnelle (par exemple Fluck, 1994 ou Chassard et Bosco, 1998), est moins souvent mis en application concrètement dans les entreprises, surtout dans les secteurs où les fonctions sont très convoitées sur le marché du travail. Par contre, les entreprises sont en général plus ouvertes au développement de l'employabilité interne de leurs salariés car elles ont besoin, d'une part de polyvalence pour s'ajuster à l'évolution des marchés, et d'autre part de compétences nouvelles pour accompagner l'évolution des technologies et des méthodes de management.

La volonté des entreprises de développer cette employabilité se heurte cependant à bien des réticences de la part de personnes ancrées dans leurs habitudes et inconscientes des risques qu'elles peuvent courir en étant trop liées à l'emploi qu'elles occupent. Finot (2000) souligne que ce développement nécessite un état d'esprit qui engage la double responsabilité de l'entreprise et des individus.

Cette recherche 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. Après avoir précisé notre cadre d'analyse, nous présenterons la méthode utilisée qui repose sur des entretiens approfondis avec vingt cadres de profils variés. Enfin, les résultats seront présentés et discutés pour faire ressortir les implications possibles de l'étude.

1. Cadre d'analyse

1.1 Le développement de la notion d'employabilité

La notion d'employabilité est née en Angleterre, puis s'est développée aux États-Unis en liaison avec les problèmes de chômage pour distinguer les "employables", auxquels un emploi stable pouvait être proposé, et les "inemployables" auxquels l'aide sociale était destinée. Aujourd'hui, l'employabilité a pris un sens plus large. Elle ne concerne plus uniquement les chômeurs, mais tous les travailleurs, et elle est devenue un élément de la politique sociale des entreprises. Il s'agit, selon Finot (2000), de mettre le concept "en mouvement", c'est-à-dire non pas « d'évaluer a priori, de l'extérieur, si une personne est employable ou non, mais de lui donner les moyens de développer son employabilité ».

Nicholson (1996) considère que l'employabilité externe est l'un des éléments du "nouveau contrat" qui caractérise un "nouveau paradigme" de la gestion des carrières. Les cadres doivent s'adapter à la variabilité des besoins des organisations. Celles-ci les aident alors à acquérir des compétences utilisables sur le marché du travail. L'employabilité en réponse aux besoins de flexibilité remplace la sécurité, fondement de l'implication des salariés dans le paradigme traditionnel.

Dany (1997) a mené une étude qualitative approfondie montrant comment une "promesse d'employabilité" pouvait être vue comme un substitut possible à une "promesse de carrière". Dans une analyse plus récente (Dany, 2001), elle fait ressortir que les règles qui régissent les carrières et le marché du travail sont souvent floues, évolutives, et qu'elles sont perçues par chacun de façon subjective. Pour améliorer leur employabilité, les salariés doivent porter une attention continue aux évolutions du marché et chercher à comprendre ces règles informelles.

L'employabilité a fait l'objet de nombreuses définitions (par exemple : Barjou, 1997 ; Dany, 1997 ; Cadin et al., 1997 ; Peters et al., 1997 ; Stephany, 1998). Nous retiendrons celle de Thierry (1995), pour qui elle représente « les compétences du salarié et les 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 ». Cette définition a l'avantage d'inclure à la fois la dimension interne et la dimension externe de la notion, et d'inclure la dimension individuelle aussi bien que la dimension collective à travers les conditions de gestion des ressources humaines.

1.2 La responsabilité du développement de l'employabilité

Développer l'employabilité est à la fois une opportunité pour les salariés et une nécessité pour l'entreprise (Barjou, 1997) : les salariés peuvent y trouver une opportunité car, en développant des compétences recherchées par les entreprises, ils évitent des licenciements, et ils sont à même de saisir des opportunités d'emploi intéressantes (Barjou, 1997 ; Saint-Onge, 1999). L'entreprise gagne aussi à développer chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent lui procurer un avantage distinctif, des gains de productivité, et une flexibilité, gage de survie dans un environnement turbulent (Waterman et al., 1994). En favorisant la mobilité interne, elle est en mesure de mieux faire face au défi de la rétention des personnes performantes dotées de compétences transférables et convoitées par la concurrence (Cardinal, 1999 ; Pfeffer, 1999).

Plusieurs auteurs font ressortir que la volonté personnelle de l'employé est une condition essentielle pour le développement de son employabilité (Thierry, 1995 ; Dany, 1997 ; Lanciaux, 1998 ; Hernandez, 1999). Le Boterf (1997) insiste sur le fait que « la compétence est inséparable de la motivation ». La construction et la mise en œuvre des compétences ne dépend pas seulement du "savoir agir" et du "pouvoir agir", elle est fortement conditionnée par le "vouloir agir", par le sens que la personne donne à son action. À travers leur engagement dans des projets d'acquisition et de développement

des compétences, les individus évoluent vers plus de professionnalisme. Le Boterf compare cette évolution à une forme de "navigation" et considère que « ne s'inscrivent dans la course que ceux qui sont volontaires ». La majorité des participants de l'étude réalisée par Mallon & Walton (2001) estiment que c'est à eux de prendre l'initiative de leur propre apprentissage et de leur développement en dehors de la formation spécifique de leur organisation. Beaucoup disent être à l'affût des opportunités offertes par les changements organisationnels et réussissent habilement à se développer de façon à maintenir une certaine forme d'employabilité. Les consultants en gestion de carrière encouragent aussi les cadres à prendre leur carrière en mains, soit pour profiter des opportunités qui peuvent se présenter, soit pour garder une valeur ajoutée sur le marché du travail lorsque la fin de carrière approche : « À cinquante ans, on doit avoir appris à se vendre, à prouver son employabilité et montrer que l'on sait encore rester flexible. » (Le Figaro, 22 mai 2000, p. 124.) « L'employabilité fait appel à la fois au bagage accumulé d'expériences et de compétences utiles dans son métier ou ailleurs, à la volonté d'anticipation et à l'autonomie que chacun peut manifester. » (Matz, 1998.)

La construction de l'employabilité dans l'entreprise relève de la responsabilité conjointe de plusieurs groupes d'acteurs. Matz (1998) considère d'une part la hiérarchie de l'entreprise, les comités de direction (ou le chef d'entreprise), chargés de « la définition et l'installation de principes directeurs de gestion des ressources humaines », et l'encadrement de proximité, « pour ce qui concerne la gestion des compétences au quotidien », et d'autre part le salarié lui-même, « pour ce qui concerne l'implication de son avenir professionnel et le développement de ses compétences ». Il note aussi le rôle que peuvent jouer les organisations syndicales (ou représentatives des salariés) en matière d'évolution des carrières et des rémunérations, et l'État, « par la mise en place de réformes négociées - après concertation - qui favorisent les initiatives individuelles et collectives de développement de l'employabilité ». Ainsi par exemple, dans les orientations qu'elle donne pour offrir des "emplois de qualité", la ministre de l'Emploi et de la Solidarité souligne que la volonté propre du travailleur et ses efforts personnels de formation et d'adaptation aux évolutions entrent en compte dans le processus complexe et global qu'est l'employabilité, mais elle souligne que « l'employabilité ne peut plus être abordée comme la nécessité unilatérale pour le travailleur de s'adapter aux nouvelles contraintes du marché du travail. Un effort symétrique des entreprises est nécessaire » (Liaisons sociales, n° 8166, 16 mars 2001).

1.3 Les stratégies de ressources humaines liées à l'employabilité

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. » Axa Courtage par exemple, pour développer l'employabilité, a mis en place un dispositif ("Compétences 2001") qui se présente comme un réseau pédagogique dans lequel « chaque collaborateur est placé face à sa responsabilité de progresser et dispose des moyens de s'améliorer à son rythme » (Les Échos, 31 mars 1998, p. 44).

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.)

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.

2. Choix méthodologique

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.

2.1 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 16 hommes et 4 femmes dont l'âge varie entre 25 et 38 ans. Les fonctions vont du conseiller clientèle dans une banque au directeur d'un établissement industriel, et de l'ingénieur informatique dans une entreprise de haute technologie au responsable restauration dans un hôtel.

2.2 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 n° 1 : Guide d'entretien.

Questions
1. Que signifie pour vous la notion d'employabilité? (Si la personne n'en avait aucune notion, ce qui était très rare, la définition de Thierry (1995) 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.b. La mobilité peut-elle jouer un rôle ?
4.c. La formation peut-elle jouer un rôle ?
4.d. 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 ?

2.3 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 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.

2.4 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 analystes 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 Cohen¹.

1 - Cette mesure d'accord "corrégée au hasard" se mesure grâce à la formule suivante (Evrard et al, 1993) :

$$K = \frac{F_0 - F_c}{1 - F_c}$$

où F_0 est la proportion de jugements sur lesquels les analystes sont en accord, F_c est 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.

Dans notre étude, chacun des deux analystes 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 0.87 que nous avons finalement obtenu permet de conclure à une bonne fidélité de la cotation.

3. Résultats

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.

3.1 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 (14 fois mentionné sur les vingt entretiens, soit 70 %) et une capacité à saisir les opportunités qui se présentent pour évoluer avec l'entreprise et son environnement (55 %). Le rôle incitatif de l'encadrement (90 %) 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 (80 %), une sécurité d'emploi (65 %) et une évolution professionnelle (60 %). Les autres éléments les plus favorables au niveau du contexte de travail sont l'information (80 %), les encouragements de la direction ou des collègues (75 %), la reconnaissance des compétences (70 %) et la politique sociale et salariale (60 %).

Tableau 2 - Analyse thématique fréquentielle.

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

THÈMES ABORDÉS DANS LES ENTRETIENS	SOUS-THÈMES -SPÉCIFICATIONS-	FRÉQUENCE SUR 20 ENTRETIENS
1. Les dimensions de l'employabilité	1.1 - Performance et efficacité.	4
	1.2 - Polyvalence.	3
	1.3 - Compétences transversales ou "vendables et exportables" sur le marché de l'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 de l'emploi.	<u>14</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>
	2. Les instruments de l'employabilité	2.1 - Évaluation ou bilan permettant la prise de conscience de sa capacité à se situer sur la marché de l'emploi en interne et externe.
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 - Mobilité internationale.		2

THÈMES ABORDÉS DANS LES ENTRETIENS	SOUS-THÈMES -SPÉCIFICATIONS-	FRÉQUENCE SUR 20 ENTRETIENS
3. Les facteurs organisationnels de l'employabilité	3.1 - Encadrement qui incite les salariés dans ce sens.	18
	3.2 - Politique sociale proposant des outils d'évaluation, de bilan et de gestion des compétences.	12
	3.3 - Circulation de l'information sur les besoins en compétences actuels et futurs de l'entreprise et sur sa stratégie.	8
	3.4 - Organisation du travail apprenante qui favorise l'enrichissement des tâches.	6
4. Les facteurs individuels de l'employabilité	4.1 - Volonté individuelle de se former, de changer et d'évoluer.	16
	4.2 - Curiosité intellectuelle.	10
	4.3 - Enthousiasme, ambition, prise des risques.	2
	4.4 - Désir de réussite personnelle, envie de donner un sens à sa vie.	2
5. Les attentes liées au développement de l'employabilité	5.1 - Reconnaissance par l'entreprise de ses compétences et de la qualité de son travail.	14
	5.2 - Évolution professionnelle vers un poste plus intéressant.	12
	5.3 - Évolution de la rémunération.	16
	5.4 - Liberté et autonomie dans l'organisation de son horaire de travail.	6
	5.5 - Considération et félicitations de la direction et des collègues de travail.	15
	5.6 - Sécurité d'emploi.	13
	5.7 - Réalisation de soi.	7
	5.8 - Estime de soi, développement personnel.	10
	5.9 - Valorisation, défi.	3
	5.10 - Satisfaction personnelle.	8
	5.11 - Pouvoir de décision (attitude entrepreneuriale).	2
	5.12 - Réalisation d'un projet personnel, épanouissement personnel.	8
	5.13 - Utilité pour la société, participation à l'effort collectif.	3

3.2 Le discours

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

3.2.1 Les dimensions de l'employabilité

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

« 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, s'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.)

Une entreprise qui développe l'employabilité de ses salariés, *« apprend à ses employés à de se prendre en charge et à développer leur solidité dans l'incertitude. »* (Entretien 20.)

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.)

« Si dans ce cas (une fusion envisagée) tu es habitué à t'adapter à des nouvelles organisations, à tenir des nouvelles fonctions, si tu as **intégré des situations de changement** dans ton travail habituel, ce sera plus facile non ? Tu vas réussir, donc tu vas garder ton emploi. » (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).

3.2.2 Les instruments de l'employabilité

Les principaux instruments qui peuvent concourir au développement de l'employabilité sont 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.

« 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).

« Concrètement aujourd'hui, ce que je fais, je **cherche des informations**. J'analyse toutes sortes d'informations qui me parviennent et qui me permettraient de m'améliorer. J'épluche une documentation technique sur la nouvelle technologie relative à mon emploi, je lis les journaux, je suis les informations sur Internet. » (Entretien 8).

« 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.)

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

« 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.)

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 salariés 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.)

« Mon employabilité je la développe également par une série de formations : la **formation formelle** organisée par mon entreprise pour les postes de conseiller à la clientèle, et il y a aussi une **formation non formalisée** mais que l'on acquiert quand on occupe un poste donné dans une entreprise. » (Entretien 6.)

« 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.

« 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.)

« Je serais prêt pour la **mobilité internationale**, plutôt que la mobilité en France. Je pense qu'à l'étranger on peut vraiment acquérir des nouvelles choses. On peut s'adapter à de nouvelles cultures. C'est déjà une bonne formation. On peut établir des nouvelles bases. Le côté voyage est toujours instructif et formateur. » (Entretien 6.)

3.2.3 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.

« Ce qui peut pousser l'employé à développer son employabilité c'est l'**encadrement**. » (Entretien 1.)

« 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.)

« Une bonne **direction** de l'entreprise, une bonne **organisation** de l'entreprise peuvent exercer une influence positive très considérable dans l'employabilité de son personnel. » (Entretien 10.)

L'employabilité est favorisée par « le fait d'avoir un bon supérieur, compétent sur le plan technique, et ayant des grandes qualités de relations humaines dont notamment la communication » (entretien 8), par « une autonomie dans l'organisation et le management du temps de travail » (entretien 5) ou par « l'autonomie et organisation de son travail » (entretien 9).

3.2.4 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.)

« *Beaucoup de gens se forment et utilisent leurs propres moyens sans aucune intervention de l'entreprise, et je crois aujourd'hui qu'on ne doit plus compter sur les entreprises car les liens entre l'employé et l'entreprise ne sont plus solides. Ils sont fragiles justement à cause de la situation de l'entreprise qui ne peut garantir en aucun cas la stabilité ou la durée d'emploi de l'employé. Pourquoi ? Simplement parce que l'entreprise est elle-même fragile. Elle ne sait pas ce qui peut lui arriver demain ou après-demain. Une fusion ? un rachat ? une réorganisation ? une disparition ?* » (Entretien 17.)

« *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.)

« *La volonté de l'entreprise ne peut remplacer en aucune façon la volonté personnelle de l'agent ou de l'employé pour bouger, pour se former, pour être informé de l'évolution de la situation de l'entreprise et de la marche du monde en général... L'employé, face à une situation bien spécifique à son emploi, doit chercher lui-même à s'en sortir par tous les moyens possibles. L'entreprise ne peut qu'appuyer la personne par des politiques de renforcement ou des moyens mis à sa disposition pour s'en sortir, mais il appartient à l'employé de fournir tous les efforts nécessaires pour sortir de la situation.* » (Entretien 9.)

« *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.)

« *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.)

3.2.5 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.

« Sans récompenser les efforts, aucune action ne sera suivie d'effet concret. Moi, je crois qu'on ne décrète pas l'employabilité des employés. Non, ce n'est pas cela, mais plutôt on construit, on fabrique, on développe cette employabilité. » (Entretien 19.)

« 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 crois par exemple que l'entreprise qui change aujourd'hui son système de rémunération, pour accroître la partie variable... en fidélisant par exemple des vendeurs par ce système, augmente leur implication dans l'entreprise. Je crois que cela limite en quelque sorte la probabilité d'un départ au coût d'opportunité très élevé, mais augmente peut-être aussi leur motivation à développer leur employabilité... 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 événements, 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 vau**x** 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**s** 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'équipe qui fait avancer ce bateau est une source de **satisfaction, de gratification.** » (Entretien 4.)*

4. Discussion

Carré (1999), montre que les adultes qui s'engagent dans un processus de formation le font pour des motifs très variés. Certains sont motivés par le fait même d'être en formation (orientation intrinsèque), tandis que d'autres le sont par l'espoir d'atteindre des objectifs qui leur sont extérieurs (orientation extrinsèque). Certains visent l'acquisition d'un contenu de formation (connaissances, habiletés, attitudes), et donc sont centrés sur l'apprentissage de savoirs, alors que d'autres visent la participation, c'est-à-dire la présence en formation, indépendamment de l'apprentissage de savoirs. Ces motifs ne sont ni uniques, ni nécessairement stables. Ainsi ils peuvent aussi rechercher plus d'auto-détermination ou un sentiment de compétence, et leur démarche peut être l'instrument de la réalisation d'un projet plus large. Comme en matière de motivation pour la formation, 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 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 français 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'occulent 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^e éd.).
Barjou B. (1997), "Faites le point sur votre employabilité", *Éditions 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, v. 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'études 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.*
- Dany F.** (2001), "Beyond psychological contracts : the concept of 'career promise' : useful concept to analyze the current careers ?" *17th EGOS Colloquium, Lyon.*
- Feldman D.C.** (1996), "Managing careers in downsizing firms", *Human Resource Management*, Vol. 35, n° 2, p. 145-161.
- 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.
- Ghiglione R. et Matalon B.** (1978), "Les enquêtes sociologiques, théories et pratique", *Armand Colin, Paris.*
- Hategkimana R. et Roger A.** (2000), "La motivation des cadres pour développer leur employabilité", *15^e congrès des IAE, Pau*
- Hernandez E.M.** (1999), "Quelle gestion des ressources humaines enseigner demain ?" *Personnel (ANDCP)*, n° 393.
- Lanciaux C.** (1998), "Compétitivité et employabilité", *Personnel (ANDCP)*, n° 393.
- Le Boterf G.** (1997), "De la compétence à la navigation professionnelle", *Les Éditions d'Organisation, Paris.*
- Le Figaro**, 22 mai 2000, "Prendre sa carrière en mains", *S. Raphanaud*, p. 124.
- Les Échos**, 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.*
- Liaisons sociales**, n° 8166, "Prévention des risques professionnels", *16 mars 2001.*
- Mallon M. and Walton S.** (2001), "The ins and outs of it : representations of learning in diverse career journeys", *17th 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.
- Peters L. H., Greer C.R. et Youngblood S.A.** (1997), "Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management", *Blackwell Business, Malden, Massachusetts.*
- Pfeffer J.** (1999), "Il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail", *Revue Française de Gestion*, n° 126.
- Roy B.** (1999), "Les compétences individuelles au centre du débat promotion -gestion ; les trois logiques", *Personnel (ANDCP)*, n° 393.
- 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", *Transversalité de la GRH, 6e congrès AGRH, Poitiers.*
- Tuval Y.** (2000), "Le défi, contourner la concurrence", *Éditions 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.*