

Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : L'exemple des titulaires de masters tunisiens.

Mahrane HOF AIDHLLAOUI
ATER – IAE de Franche – Comté

Adresse personnelle :
Bat.D 313, 2 rue Sœur Bouvier
69000 LYON CEDEX 5

Tel. 0621457646
mahranove@voila.fr

Eric VATTEVILLE
Professeur émérite des Universités
Labo. NIMEC IAE de Rouen
Professeur ESSCA Angers

Adresse personnelle :
5, parc de La Londe
76130 MONT-SAINT-AIGNAN

Tel. 0235702451
eric.vatteville@univ-rouen.fr

Résumé.

La notion d'employabilité est présente dans l'entreprise, sur le marché de l'emploi, dans les stratégies individuelles, notamment celles que développent les jeunes diplômés. Dans chacun de ces univers, elle recouvre des réalités multiples. Elle engage des démarches et des outils de gestion des ressources humaines hétérogènes. Elle nécessite des mesures spécifiques. L'employabilité s'évalue dans le cadre des transformations profondes et accélérées du marché du travail. Ces transformations pèsent particulièrement sur l'insertion des jeunes diplômés. Notre investigation porte sur l'employabilité individuelle et s'inscrit dans le courant de recherches basé sur les compétences.

Par une étude empirique quantitative auprès de 214 jeunes diplômés tunisiens titulaires d'un master professionnel en économie et gestion, cet article tentera de mesurer les principales dimensions de l'employabilité, et par conséquent de montrer aux gestionnaires les principaux leviers d'action pour la gérer et pour atteindre une employabilité durable.

Mots-clés : *Employabilité, compétence, jeune diplômé, marché du travail tunisien*

Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : L'exemple des titulaires de masters tunisiens.

Résumé.

La notion d'employabilité est présente dans l'entreprise, sur le marché de l'emploi, dans les stratégies individuelles, notamment celles que développent les jeunes diplômés. Dans chacun de ces univers, elle recouvre des réalités multiples. Elle engage des démarches et des outils de gestion des ressources humaines hétérogènes. Elle nécessite des mesures spécifiques. L'employabilité s'évalue dans le cadre des transformations profondes et accélérées du marché du travail. Ces transformations pèsent particulièrement sur l'insertion des jeunes diplômés. Notre investigation porte sur l'employabilité individuelle et s'inscrit dans le courant de recherches basé sur les compétences.

Par une étude empirique quantitative auprès de 214 jeunes diplômés tunisiens titulaires d'un master professionnel en économie et gestion, cet article tentera de mesurer les principales dimensions de l'employabilité, et par conséquent de montrer aux gestionnaires les principaux leviers d'action pour la gérer et pour atteindre une employabilité durable.

Mots-clés : *Employabilité, compétence, jeune diplômé, marché du travail tunisien*

Introduction.

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

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

Ce double effort, cette implication conjointe, n'ont pas permis jusqu'à maintenant de juguler le déclassement des **jeunes diplômés**. Il s'agit d'une population en forte croissance dans tous les pays, notamment en Tunisie. Elle mérite une étude spécifique. Cet ensemble est hétérogène, il comporte autant de disparités que la société dans laquelle il s'inscrit, mais globalement il subit les contraintes de la mondialisation (instabilité de la conjoncture économique, exigence de compétitivité et de flexibilité), sources de difficultés d'intégration dans la société et d'insertion dans le monde du travail.

Plusieurs raisons justifient l'intérêt porté aux jeunes diplômés. D'une part l'entrée dans la vie active est un moment charnière qui peut avoir des conséquences à long terme sur le comportement au travail, la motivation ou le bien-être. D'autre part, une entrée réussie de nouveaux collaborateurs est un bon signe pour l'avenir de l'entreprise. En effet elle peut espérer intégrer ces jeunes diplômés dans leur travail et également dans l'organisation. Ces deux constats montrent à quel point la connaissance et la compréhension des attitudes des jeunes à l'égard du travail sont des enjeux cruciaux pour le management des ressources humaines.

Aujourd'hui, disposer à tout instant des salariés possédant les compétences demandées sur le marché du travail représente une vraie difficulté en particulier face à la pénurie annoncée de main d'œuvre, notamment dans les organisations exigeant un haut niveau de connaissances (principalement dans les domaines des services professionnels, scientifiques, techniques et de la gestion). (Lemire, 2005). Néanmoins l'aptitude des entreprises à utiliser les compétences de plus en plus élevées générées par le système éducatif est sérieusement mise en doute par les taux de chômage importants des jeunes diplômés. L'employabilité de cette catégorie de demandeurs d'emplois doit donc faire l'objet d'une mise en question rigoureuse. Les membres de la population observée ont pour particularité commune de faire leur entrée dans l'emploi. Il est indispensable dans un premier temps de repérer les déterminants de leur employabilité individuelle à leur sortie du système de formation. Notre première partie sera fondée sur une analyse de la littérature. Il sera ensuite possible de s'attaquer, dans une seconde partie, au difficile problème de la mesure du phénomène à l'occasion d'une étude de terrain. Au terme de ce cheminement, les conditions

de construction d'une **employabilité durable** nous apparaîtront plus clairement. Cette notion sera évoquée en conclusion.

I.- Les déterminants de l'employabilité individuelle.

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

I₁.- Les attitudes.

Le concept d'attitude a été développé initialement dans le champ de la psychologie. Il a été largement utilisé dans plusieurs domaines de la gestion : le marketing, la GRH ... et il a donné naissance à de nombreuses publications. Nous nous bornerons à en extraire deux définitions. L'une est due à un psychologue et l'autre à un spécialiste du management des ressources humaines ; elles éclairent bien le champ que nous souhaitons explorer. Pour le premier, Allport (1935)¹, l'attitude « *est un état mental de préparation à l'action, organisé à travers l'expérience, exerçant une influence directive et dynamique sur le comportement.* » Pour le second, elle est considérée comme une « *prédisposition à réagir de manière préférentielle et récurrente, favorable ou défavorable, face à une personne, un objet, une action, une affirmation, une situation.* » (J.M. Peretti, 2005, 24).

La vision attitudinale de l'employabilité met en exergue l'adaptabilité du salarié. Cette dernière peut se décliner dans trois directions : organisationnelle, fonctionnelle, sectorielle, que trois études permettent d'illustrer.

- Van Dam (2004) propose un modèle de processus (*process model*) pour explorer les antécédents (variables individuelles et organisationnelles) et les conséquences (activités du collaborateur) de « L'orientation vers l'employabilité » (*employability orientation*). Elle se focalise sur les attitudes des salariés à l'égard du développement et du maintien de l'employabilité dans une perspective organisationnelle qui cherche à accroître la flexibilité de l'entreprise. Dans cette recherche, l'employabilité est conceptualisée par une construction unidimensionnelle nommée « Orientation vers l'employabilité » définie par « *Les attitudes du salarié à l'égard des interventions qui visent l'augmentation de la flexibilité de l'organisation par le développement et le maintien de l'employabilité du salarié au profit de l'organisation* ». Pour être employable, le salarié doit, selon Van Dam (2004), accepter des changements dans la situation de son travail : ils peuvent concerner le contenu des tâches, le poste, le département ou le lieu de travail, le suivi de programmes de formation et de développement. Ces changements servent à l'amélioration de son employabilité en lui

¹ G.W. ALLPORT (1935), « Attitudes » in C. MURCHISON, *Hand Book of Social Psychology*, Worcester M.A. Clark University Press pages 798 – 844. Cité dans R. MEYSSONNIER (2005).

fournissant de nouvelles expériences et des opportunités de développement. Ces « interventions d'employabilité » viennent comme une réponse de la part des organisations aux pressions dues aux évolutions technologiques rapides et à la mondialisation. Les organisations adaptent leurs structures de travail afin d'accroître leur flexibilité et leur adaptabilité. Van Dam (2004) considère qu'un salarié manifestant des attitudes favorables à l'égard de ces « interventions d'employabilité », nécessaires mais non suffisantes, développe des comportements positifs et s'engage spontanément dans des activités renforçant son employabilité².

- Van Den Berg et Van Der Velde (2005) considèrent que l'employabilité passe par la flexibilité fonctionnelle car la mobilité donne au salarié l'occasion d'acquérir plus de compétences et d'améliorer son attractivité sur le marché du travail. Ils développent un modèle qui examine les liens entre les caractéristiques démographiques, les traits de la personnalité, les perceptions du travail et les attitudes à l'égard de la flexibilité fonctionnelle. Cette dernière signifie que les salariés peuvent accomplir des tâches et des activités différentes pour faire face aux changements dans les requis du travail, les méthodes de production ou la technologie. La flexibilité fonctionnelle a donc deux dimensions :
 - « La volonté d'être flexible » c'est à dire la détermination à combiner plusieurs postes ou tâches, à travailler dans plusieurs départements, à développer de nouvelles compétences.
 - « La capacité perçue d'être flexible » c'est à dire l'aptitude à changer de poste dans le département, dans l'organisation, voire à l'extérieur.

Van Den Berg et Van De Velde (2005) rejoignent, dans leur conceptualisation des attitudes à l'égard de la flexibilité fonctionnelle, la recherche de Van Dam (2004) sur « l'orientation vers l'employabilité ». Les deux constructions ont pour but principal d'accroître la flexibilité de l'organisation à l'aide de la flexibilité des salariés. Cependant l'intérêt ne concerne pas exclusivement l'organisation. La flexibilité fonctionnelle fournit au salarié une variété d'opportunités d'auto développement. Elle fait partie de l'échange social entre le salarié et son entreprise (Van den Berg et Van de Velde, 2005).

- De Grip et al. (2004) abordent l'employabilité dans la perspective du secteur de travail. Ils ont construit, à partir des données statistiques, « l'*Industry Employability Index* » pour comparer le niveau de l'employabilité de la main d'œuvre des différents secteurs de l'industrie. Selon eux: « *L'employabilité implique la capacité et la volonté des salariés pour rester attractifs sur le marché du travail (les facteurs de l'offre) en réagissant et en anticipant les changements dans les tâches et l'environnement de travail (les facteurs de la demande) facilités par les instruments de développement des ressources humaines qui leur sont offerts (les institutions).* » Cet index est calculé comme la moyenne de trois dimensions : l'employabilité individuelle, le besoin de l'employabilité dans le secteur concerné et les possibilités actuelles de développer l'employabilité dans le domaine d'emploi de l'individu. L'employabilité ainsi

² Les « activités de l'employabilité » (Employability activities) sont « *Les activités dans lesquelles le salarié s'engage pour améliorer et maintenir son employabilité, comme l'engagement dans des activités de développement et l'extension de ses connaissances et de ses expériences de travail.* »

entendue se rapproche de « l'employabilité interactive » telle qu'elle est décrite par Gazier (2003). Le poids accordé à la « volonté » et à la « capacité » dans la recherche de l'employabilité individuelle nous entraîne vers le deuxième groupe de déterminants de cette notion : les traits de personnalité.

I₂- Les traits de personnalité.

Fugate et al. (2004) proposent un modèle de l'employabilité bâti sur l'individu et ses caractéristiques psychologiques. Dans leur conceptualisation, l'employabilité individuelle englobe une série de notions centrées sur la personne et qui se combinent pour aider le salarié à s'adapter efficacement aux nombreux changements dans le travail observés dans le contexte économique actuel. Ils la définissent comme « *une forme d'adaptabilité active spécifique au travail qui permet aux salariés d'identifier et de réaliser des opportunités (des perspectives) de carrière à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation* ». Ces auteurs considèrent que cette approche individualisée est en harmonie avec le changement majeur dans la responsabilité de la gestion et du développement de la carrière de l'employeur vers le salarié. Il appartient désormais au salarié d'acquérir les connaissances, les compétences, les capacités et toutes les autres caractéristiques appréciées par les employeurs actuels ou potentiels. Ils recensent, en s'inspirant des travaux d'Ashford et Taylor (1990)³, trois conditions nécessaires pour une adaptation efficace des salariés : un projet de carrière fondé sur une affirmation identitaire claire, une bonne capacité d'adaptation, un capital humain et social appréciable. La possession simultanée de ces trois atouts améliore sensiblement l'employabilité individuelle. Nous allons les reprendre brièvement.

❖ L'identité de carrière.

Il s'agit d'une définition de soi dans le contexte de carrière décrivant « qui je suis », (*who I am*) ou « Qui je veux être », (*Who I want to be*). Elle sert à motiver la personne à s'adapter afin de réaliser (ou de créer) des opportunités qui répondent à ses aspirations. Dans le contexte de carrière, « qui je suis » peut inclure les buts, les espoirs et les craintes ; les traits de personnalités ; les valeurs, les convictions et les normes, ... L'identité de carrière rassemble des concepts comme l'identité de rôle, l'identité professionnelle et l'identité organisationnelle qui contribuent tous à expliquer comment la personne se définit dans un contexte de travail particulier.

❖ L'adaptabilité personnelle.

Les personnes facilement adaptables (*adaptable people*) sont celles qui veulent et qui sont capables de changer des traits personnels (les connaissances, les compétences, les capacités et d'autres caractéristiques)⁴, des dispositions, des comportements, ... afin de répondre aux exigences de la situation. Le modèle de Fugate et Al. (2004) recense cinq différences individuelles susceptibles d'agir sur la faculté d'adaptation personnelle :

³ ASHFORD J. et TAYLOR M.S. (1990), « Adaptation to Work Transitions : An Integrative Approach » in FERRIS G.R. et ROWLAND K.M. (Eds), « *Research in Personnel and Human Resources Management* » (Vol.8, pages 1 – 39), Greenwich CT JAI Press. Cité par Fugate M. et Al. (2004).

⁴ KSAOs : Knowledges, Skills, Abilities, and Other Characteristics.

- L'optimisme dans le domaine du travail (*optimism in the work domain*) qui permet aux salariés de regarder le changement comme un défi et une expérience d'apprentissage intrinsèquement précieux.
- La propension à apprendre (*propensity to learn*) c'est à dire les aptitudes, les motivations et les dispositions à l'égard de l'apprentissage continu. Elle comprend des efforts proactifs dans la recherche des emplois disponibles et des expériences et compétences requises et exigées sur le marché du travail afin de s'engager dans des programmes de formations adéquats.
- L'ouverture au changement et aux nouvelles expériences (*openness*) permet de percevoir les changements au travail comme des défis plus que des menaces, attitude qui améliore la flexibilité.
- Le locus interne de contrôle (*internal locus of control*). Il s'agit de la perception des individus quant à leur capacité à exercer des influences sur leur environnement.
- L'auto efficacité généralisée (*generalized self-efficacy*). Elle représente la perception de l'individu quant à son aptitude à se débrouiller dans une variété de situations et comprend ses jugements sur ses capacités à contrôler les événements de sa vie et à traiter avec succès les défis de l'existence.

❖ **Le capital humain et social.**

Le capital social désigne les relations que l'individu entretient dans des réseaux sociaux. La taille et la diversité des réseaux et la force des relations qui les irriguent déterminent le potentiel d'information et d'influence. Le capital humain recouvre la capacité d'un individu à répondre aux attentes en termes de performances pour un travail donné. Il se réfère à un grand nombre de facteurs qui influencent la progression de la carrière d'une personne : l'âge et l'éducation, l'expérience professionnelle et la formation, la performance au travail et l'ancienneté dans l'entreprise, l'intelligence émotionnelle et les capacités cognitives.

Au total, l'employabilité selon Fugate et al. (2004) est un concept multidimensionnel global. Elle est créée par l'agrégation de ses trois composantes.

I₃- Les compétences.

Le troisième courant de recherches s'efforce d'intégrer les facteurs individuels et organisationnels. Le projet européen Indic@tor (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2004a) en fournit une bonne illustration. L'employabilité au niveau individuel y est définie comme « *l'accomplissement, l'acquisition ou la création permanents de travail grâce à une utilisation optimale des compétences.* » Dans ce modèle, la conceptualisation de l'employabilité est basée sur les compétences. Elle s'inscrit dans l'approche par les ressources, connue sous sa dénomination anglo-saxonne de *Resource-based View* (Wernerfelt, 1984). Selon ce courant de pensée, les compétences sont une des catégories de ressources susceptibles de rendre l'entreprise performante et de renforcer sa compétitivité.

Les changements importants dans l'environnement économique imposent aux organisations plus de flexibilité, une réorganisation de la structure du travail (comme la déspecialisation, le travail en équipe) et une transition d'un système de GRH basé sur le poste

(*job-based HRM system*) à un système de GRH lié à la personne et basé sur les compétences (*competence-based person related HRM system*). Ces changements ont des implications sur le profil idéal du salarié et sur les compétences requises ; les ressources humaines gagnent en importance et doivent être prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Van Der Heijden et Van Der Heijde (2006) considèrent que cette approche fondée sur les compétences est plus pertinente pour l'élaboration des stratégies compétitives. Les avantages concurrentiels se construisent principalement par l'acquisition et la rétention de salariés compétents et par des politiques adéquates d'investissement en capital humain. Dans un tel contexte, les compétences du salarié sont traitées comme une ressource importante, bénéfique à la fois pour l'entreprise en assurant la continuité du travail, et pour le salarié en assurant des opportunités de développement de carrière.

L'employabilité représente une combinaison des compétences individuelles spécifiques (liée à l'expertise professionnelle) et générales (compétences sociales et compétences liées à la flexibilité). Pour ces chercheurs, les modèles de compétences permettent d'unifier les capacités individuelles et les compétences globales de l'organisation dans l'intérêt des deux parties.

Van Der Heijden et Van Der Heijde (2004b) construisent une échelle de l'employabilité à cinq dimensions dont nous allons résumer le contenu.

1. Expertise professionnelle (*occupational expertise*).

L'expertise professionnelle caractérise les connaissances et les compétences liées au domaine de travail. Elle est extrêmement importante pour les salariés afin de trouver un emploi qualifié et de le garder. En son absence, le salarié est condamné, avec une forte probabilité, à un travail non qualifié. En période de récession, les premiers ouvriers licenciés sont ceux qui ont une expertise professionnelle insuffisante ou encore obsolète ou dépassée. Elle sert également de base au développement de la vie professionnelle ultérieure. Elle représente une composante très importante du capital humain et peut être considérée comme une condition préalable à l'employabilité et à la progression de la carrière. Elle contribue ainsi à la vitalité des organisations et au bon fonctionnement de la société.

2. Anticipation et optimisation (*anticipation and optimisation*).

L'anticipation et l'optimisation ne concernent pas la simple adaptation mais la préparation à de futurs changements pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Cette dimension intéresse tant les intérêts des employeurs que ceux des salariés au niveau de la performance et de la carrière. Les salariés prévoyants et optimisateurs doivent être préférés à ceux qui ne le sont pas car ils créent constamment de la valeur ajoutée pour l'entreprise en développant leurs compétences. Pour les employés, il est important de prévoir les changements futurs dans le travail et dans la carrière et de s'y préparer aussi bien que possible, par exemple par une formation et un apprentissage tout au long de la vie ; beaucoup de connaissances et de compétences disparaissent en effet quand elles ne sont pas utilisées en pratique. La gestion de carrière est optimisée quand un parfait accord est atteint entre les préférences personnelles et les développements du marché du travail dont la connaissance est essentielle dans la planification de tout projet professionnel.

3. **Flexibilité personnelle** (*personal flexibility*).

La flexibilité personnelle recouvre l'adaptation facile à toutes les sortes de changements sur le marché du travail interne et externe. Elle est considérée par les auteurs comme l'opposé du « comportement rigide » et dans ce sens, c'est une condition préalable et un ingrédient de l'adaptabilité.

Les changements fréquents dans les organisations et leurs environnements, comme les fusions et les réorganisations, les crises économiques et écologiques, nécessitent des salariés flexibles, autonomes et qui rebondissent et se remettent facilement des déceptions. Les mieux dotés en flexibilité personnelle en tireront avantage pour le développement de leur propre carrière.

4. **Esprit collectif** (*corporate sense*).

L'esprit collectif est défini comme la participation et la performance dans différents groupes de travail : l'organisation, les équipes de travail, les communautés professionnelles et d'autres réseaux. Il s'agit de partager les responsabilités, les connaissances, les expériences, les sentiments, les mérites, les échecs, les buts ... L'énergie est à la fois dirigée vers la performance de l'ensemble du groupe et déployée pour les propres intérêts du salarié.

Pour garantir un niveau élevé d'esprit collectif, un capital social est nécessaire. Il présente plusieurs avantages aux plans organisationnel et individuel. Pour les organisations, l'échange des ressources à l'intérieur de l'unité de travail, l'apprentissage et l'innovation sont facilités ; pour les salariés, la recherche d'emploi et le déroulement de carrière sont plus aisés.

Le salarié atteint plus facilement une performance élevée s'il reçoit le soutien et l'aide d'autres participants du réseau. Ses transitions de carrière, sa mobilité externe et interne peuvent être facilitées par l'esprit collectif. Sa situation est encore plus favorable s'il participe à des réseaux externes constitués autour du métier ou de la profession, voire à des réseaux sociaux purement virtuels. Les uns ou les autres sont des sources précieuses d'informations sur les opportunités d'emplois.

5. **Equilibre** (*balance*).

La dernière dimension de l'employabilité est l'équilibre, c'est à dire le compromis entre les intérêts opposés des employeurs et des salariés. L'employabilité est compromise en l'absence d'un rapport d'échange honnête entre les deux partenaires de la relation d'emploi. Pour les théories de l'échange réciproque, l'employeur et le salarié doivent équilibrer les investissements et les bénéfices de leur commerce.

De nos jours l'exigence de compétitivité provoque une augmentation des contraintes pesant sur les salariés. L'équilibre est de plus en plus difficile à atteindre. Les entreprises doivent gérer les contradictions de l'employabilité, par exemple la présence de salariés impliqués et flexibles, spécialisés et généralistes, ou encore d'employés interchangeables et de collaborateurs fortement intégrés dans des équipes, d'exécutants dénués d'initiatives et de parties prenantes capables de s'autogérer. Par

ailleurs la féminisation des effectifs pose avec acuité la question de l'équilibre entre vie laborieuse et vie de famille.

Il ressort de cette brève revue de la littérature que l'employabilité est une notion complexe aux déterminants multiples. Les critères «d'employabilité» généralement retenus sont : la présentation de soi, la ponctualité, l'assiduité, la motivation, les compétences... Pour être vraiment employable, pense A. Toffler (1991), un travailleur doit posséder des savoirs de l'ordre de la culture générale et partager certaines notions culturelles implicites concernant le temps, le vêtement, le savoir-vivre, l'argent, la causalité, la langue : «par-dessus tout, il doit être en mesure d'échanger des informations».

Avec la crise, et l'apparition de l'exclusion durable de certains chômeurs, il a fallu étendre les critères de définition de l'employabilité. La notion, empruntée aux Québécois et lancée par Développement et Emploi, (Sauret C. et Thierry D., 1994), s'est imposée dans la gestion des ressources humaines pour désigner : *«la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors du métier exercé actuellement. Cette capacité fait appel à la fois au bagage accumulé d'expériences et de compétences utiles dans son métier actuel ou ailleurs, à la volonté d'anticipation et à l'autonomie que chacun doit manifester pour prendre le dessus d'une situation de changement, à la largeur de l'information et du champ de vision dont il dispose pour orienter ses choix»*. En contrepoint de cette définition, ces auteurs énoncent les principaux «facteurs d'inemployabilité» observés au cours des deux dernières décennies : l'insuffisance de la formation continue; l'obsolescence rapide des compétences; l'absence ou le refus de la mobilité professionnelle; l'incompréhension largement partagée de la portée d'une gestion anticipée des ressources humaines; la réticence au changement qui se traduit par une difficulté de transposition de ses aptitudes et compétences à un environnement différent; le cercle vicieux échec - exclusion. On peut faire l'hypothèse que l'employabilité est liée autant aux compétences professionnelles d'une personne qu'à sa capacité à les énoncer.

Etre « inemployable » n'est jamais un état irréversible. Il n'y a pas à opposer les « employables » d'un côté, les « inemployables » de l'autre : *«les gens sont élastiques. On ne peut pas figer les inaptitudes au prétexte qu'elles seraient définitives... Il est vrai qu'une faible formation et l'obsolescence des qualifications débouchent désormais sur des processus d'exclusion qui sont devenus criants»*, B. Gazier (1997). Les Canadiens (Morin E., 1996), ont élaboré un «profil des compétences relatives à l'employabilité». On y découvre trois registres principaux :

- les compétences issues de la formation, c'est-à-dire communiquer, penser et apprendre ;
- les qualités personnelles faites d'attitudes et de comportements positifs, d'esprit de responsabilité et d'adaptabilité (créativité);
- l'esprit d'équipe : savoir travailler avec les autres.

Pour les jeunes en difficulté par exemple, les notions de savoir-être (maîtrise de soi, présentation vestimentaire, politesse, respect des consignes) et de qualifications sociales renvoient à des formes de socialisation plus ou moins bien acceptées.

En résumé l'employabilité désigne la « *capacité à être employé sur le marché du travail. Elle dépend à la fois de l'origine et des conditions de l'offre et de la demande sur ce marché. Le maintien et le développement de cette capacité relèvent à la fois du salarié et de l'organisation* », J. Aubret et P. Gilbert (2003). Elle se laisse difficilement modéliser et mesurer comme nous allons le voir dans notre seconde partie.

II.- La construction d'une échelle de mesure.

Notre recherche s'inscrit dans le courant de pensée qui conceptualise l'employabilité en se fondant sur les compétences (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2044a). L'employabilité représente une combinaison de compétences individuelles spécifiques (savoirs et savoir-faire liés à l'expertise professionnelle) et générales (savoir-être lié aux relations sociales). Pour devenir un instrument de gestion, elle doit être mesurée. Cet effort est nécessaire afin de pouvoir mettre en place des actions favorables à l'employabilité et ensuite les adapter et les corriger. Une telle information serait utile au salarié pour l'aider à gérer sa carrière d'une manière proactive, à l'encadrement pour lui permettre de jouer son rôle facilitateur et incitatif, à l'entreprise pour améliorer sa stratégie des ressources humaines, et à l'Etat pour mieux construire ses politiques de développement éducatif.

Avant de nous pencher sur le cas des titulaires de masters tunisiens en économie et gestion auquel nous consacrerons le second point de cette deuxième partie, nous évoquerons brièvement dans un premier point la diversité des approches empiriques.

II₁.- La diversité des approches empiriques.

La mesure de l'employabilité est difficile à tester empiriquement. Elle n'a fait l'objet que d'un nombre limité de recherches. Nous en citerons trois qui permettent de prendre conscience de la variété des paramètres à observer.

- Van Dam (2004) a construit une échelle pour mesurer « l'orientation vers l'employabilité » définie précédemment. Les items de cette échelle captent l'attention sur les attitudes du salarié à l'égard des changements dans sa situation de travail. Ils sont au nombre de sept et les réponses sont données par une série en quatre points allant de « 1 = pas du tout d'accord » à « 4 = tout à fait d'accord ». Elle a montré une fiabilité de 0.78⁵.
- De Grip et al. (2004) ont bâti à partir de données statistiques, l'« *Industry Employability Index* » pour comparer le niveau de l'employabilité de la main d'œuvre des différents secteurs de l'industrie. Leur échelle combine trois facteurs, individuel, organisationnel et économique (l'état du marché du travail). Dans cette recherche, l'employabilité individuelle résulte de deux attitudes, « la volonté » et « la capacité » à l'égard de la mobilité, de la participation à la formation et de la flexibilité fonctionnelle.
- Van Der Heijde et Van Der Heijden (2004b) ont élaboré une échelle de l'employabilité à cinq dimensions : une première concerne l'expertise professionnelle, deux dimensions portent sur la flexibilité (anticipation et optimisation, flexibilité personnelle), une quatrième est de nature sociale (esprit collectif), la cinquième est l'équilibre, elle résume les compromis sur lesquels repose toute la relation d'emploi. Cette recherche a été effectuée dans le cadre d'un projet européen (Indic@tor) sur un échantillon d'une grande entreprise hollandaise (Van Der Heijde et Van Der Heijden,

⁵ Quand les items ont un *alpha* qui se rapproche de 1, l'échelle (c'est-à-dire l'ensemble des items) a une bonne cohérence interne. Cela veut dire que les questions censées mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose. Quand les questions mesurent des phénomènes différents, l'alpha se rapproche de 0 et la cohérence interne de l'échelle est faible. Il n'existe pas de test statistique pour conclure au caractère acceptable ou pas de l'alpha. Pour certains, un alpha égal à 0.7 est le seuil acceptable (Nunnally, 1978). Pour d'autres, l'alpha est acceptable, pour une étude exploratoire, s'il est compris entre 0.6 et 0.8 et une valeur supérieure à 0.8 est recommandée pour une étude confirmatoire (Evrard et al., 2000 : 292).

2004b). L'échelle construite montrée une fiabilité allant de 0.78 à 0.90 sur les cinq dimensions d'après les réponses des salariés (330 répondants) et de 0.83 à 0.95 d'après les réponses des supérieurs (335 répondants) concernant l'employabilité de leurs subordonnés. Dans le cadre du projet (Indic@tor), cette échelle a été testée à nouveau dans sept pays européens (Allemagne, Grèce, Italie, Pays Bas, Norvège, Pologne, Angleterre). Sa fiabilité sur l'échantillon total de 1127 répondants appartenant aux sept pays, a varié entre 0.79 et 0.93 sur les cinq dimensions d'après les réponses des salariés concernant leur employabilité et de 0.82 à 0.95 selon l'opinion des supérieurs sur leurs collaborateurs.

Cette échelle a des propriétés psychométriques satisfaisantes. Elle repose en outre sur une conception multidimensionnelle de l'employabilité dont nous souhaitons évaluer la pertinence dans le cas des titulaires de masters tunisiens que nous allons maintenant examiner.

II₂.- Le cas des titulaires de masters tunisiens.

Notre recherche s'appuie sur une enquête originale auprès de 1125 jeunes diplômés tunisiens possédant un master professionnel en économie et gestion. Elle permet d'analyser l'impact des dimensions de l'employabilité sur la probabilité de trouver un emploi, de le garder et d'en changer si nécessaire. La population concernée est constituée de l'ensemble des jeunes diplômés tunisiens qui sont soit actuellement en emploi dans le secteur public ou le secteur privé, soit à la recherche d'un nouvel emploi, après avoir déjà occupé un premier emploi. Les trois cohortes étudiées sont formées des diplômés de 2005, 2006 et 2007.

1125 questionnaires ont été diffusés. La plupart par e-mail à l'exception de quelques uns adressés aux répondants par courrier postal et suivis par des relances téléphoniques, afin d'atteindre une plus grande cible de jeunes diplômés. Nous avons eu un taux de retour de réponses acceptable : 219 questionnaires retournés dont 5 non exploitables ce qui nous donne un taux de réponses de 19,02 %⁶.

Enfinement la base de données soumise à l'analyse est composée de 214 jeunes diplômés tunisiens ayant le statut cadre, près d'un cinquième de l'échantillon de départ. La majorité est féminine, 51,9 % contre 48,1 % d'hommes et la population relativement jeune puisque 31,78 % ont 26 ans ou moins et 68,22 % plus de 26 ans. (Le plus jeune a 24 ans, le plus âgé 30 ans). 32,24 % des membres de notre échantillon n'ont pas d'expérience professionnelle, 35,05 % une expérience professionnelle dans l'entreprise supérieure ou égale à 18 mois, 32,71 % une expérience dans l'entreprise de moins de 18 mois. Enfin 48,6 % font partie de la promotion 2005, 28 % de la promotion 2006 et 23,4 % de la promotion 2007.

Les réponses aux items sont données sur une échelle en 5 points (au lieu de 6 points dans le questionnaire d'origine). Les modalités de réponses utilisées sont différentes. A titre d'exemple, de « 1 = pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord » ; de « 1 = jamais » à « 5 = souvent (ou toujours) ».

Il faut à présent examiner la dimensionnalité de l'échelle de l'employabilité, puis sa fiabilité et enfin la justification de l'échelle finale proposée.

• L'analyse factorielle.

⁶ Les cinq questionnaires ont été éliminés de notre base d'analyse, l'un en raison de l'âge du diplômé, 37 ans « mais quand même son diplôme était jeune » et pour les quatre restants, de leur durée d'expérience professionnelle supérieure à 5 ans.

Une première ACP d'après la matrice de covariance, sur l'ensemble initial des 47 items, est lancée sans préciser le nombre de facteurs demandés. Selon le critère de Kaiser, douze facteurs permettent de restituer 68,668 % de la variance totale (tableau 1).

Tableau (1)- ACP de l'échelle de l'Employabilité

Facteur	Valeur propre	% of Variance	Cumulative %
1	8,615	22,370	22,370
2	3,450	8,959	31,329
3	2,707	7,029	38,358
4	1,976	5,130	43,488
5	1,774	4,606	48,094
6	1,552	4,029	52,123
7	1,306	3,391	55,514
8	1,179	3,062	58,576
9	1,086	2,821	61,397
10	,958	2,488	63,885
11	,939	2,437	66,322
12	,903	2,345	68,668
13	,808	2,099	70,767
14	,751	1,951	72,718
15	,653	1,696	74,414
16	,613	1,592	76,006
17	,595	1,544	77,550
18	,571	1,484	79,034
19	,520	1,350	80,383
20	,500	1,298	81,682
21	,497	1,291	82,973
22	,488	1,268	84,241
23	,472	1,227	85,467
24	,431	1,119	86,586
25	,402	1,044	87,630
26	,373	,967	88,598
27	,363	,942	89,539
28	,350	,908	90,447
.	.	.	.
.	.	.	.

Le lancement d'un ACP avec rotation nous a donné 12 facteurs. Plusieurs facteurs contiennent un seul ou deux items. Nos différentes tentatives de réduire le nombre de facteurs n'ont pas abouti à avoir nos cinq facteurs recherchés.

Etant donné ce grand nombre de facteurs, nous décidons de formuler notre hypothèse quant au nombre de facteurs de l'échelle de l'employabilité. Conformément la littérature, nous supposons l'existence de cinq facteurs.

Une deuxième ACP sans rotation, en demandant cinq facteurs, est lancée. Ces cinq facteurs permettent de restituer 48 % de la variance totale.

Avant de décider de supprimer des items, nous examinerons la structure factorielle de l'échelle. Pour remédier aux difficultés d'interprétation des facteurs, nous effectuons une rotation Varimax.

Nous remarquons que cette structure factorielle est beaucoup plus claire.

Nous décidons, en première étape de purification, de supprimer les items qui ont des corrélations faibles sur un ou plusieurs facteurs à condition qu'ils n'aient pas de *loading* supérieur à 0,45 sur aucun des facteurs.

Ensuite, la structure factorielle après une troisième épuration est présentée dans le tableau (2).

**Tableau (2)- Structure factorielle de l'échelle de l'Employabilité,
Après 3^{ème} purification**

Item	Facteur1	Facteur2	Facteur3	Facteur4	Facteur5
EmpEP_2	,837				
EmpEP_3	,819				
EmpEP_1	,749				
EmpEP_8	,728				
EmpEP_7	,718				
EmpEP_9	,692				
EmpEP_5	,627				
EmpEP_10	,586				
EmpEP_15	,570				
EmpEP_4	,549				
EmpEP_6	,544				
EmpEP_13	,535				
EmpEP_12	,530				
EmpEq_5		,856			
EmpEq_2		,798			
EmpEq_3		,782			
EmpEq_8		,639		,350	
EmpEq_9		,590		,325	
EmpEq_4		,545		,369	
EmpEq_7		,505			
EmpEC_3			,819		
EmpEC_5			,798		
EmpEC_4			,672		
EmpEC_2			,645		
EmpEC_7			,564		
EmpEC_1	,301		,501		
EmpAnt_4				,750	
EmpAnt_3				,704	
EmpAnt_2				,642	
EmpEq_1		-,302		,589	
EmpAnt_5				,495	
EmpFP_2					,877
EmpFP_1					,642
EmpFP_8					,504

Rotation converged in 6 iterations.

Cette épuration permet d'améliorer légèrement la variance totale expliquée et d'atteindre 55,623 % (tableau 3).

Tableau (3)- Variance expliquée par les cinq facteurs de l'Employabilité

Facteur	Valeur propre	% de Variance	% de Variance cumulée
1	6,599	23,070	23,070
2	3,274	11,447	34,517
3	2,497	8,729	43,246
4	1,826	6,384	49,630
5	1,7 14	5,993	55,623

Une vérification de la fiabilité de cette échelle sera étudiée par la suite.

• **Cohérence interne**

Nous calculons donc l'alpha de Cronbach pour cet instrument de mesure concernant de l'Employabilité. Le tableau (4) indique les résultats.

Tableau (4)- Alpha de Cronbach de l'échelle de l'Employabilité

Facteur	Alpha de Cronbach	Nombre d'Items
1	0,904	13
2	0,824	7
3	0,811	6
4	0,759	5
5	0,704	3

Comme l'indique le tableau ci-dessus, l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 pour les cinq dimensions respectant toutes les recommandations.

Nous pouvons améliorer l'alpha de Cronbach des deux facteurs 2 et 4.

Nous gardons la valeur de alpha du facteur 2, car la suppression de l'item EmpEq_7 produit une amélioration très mineure de alpha (de 0,824 à 0,831) et négligeable devant la perte de l'information due à la suppression d'un item. Tandis que, nous décidons de supprimer l'item EmpEq_1 du facteur 4 pour deux raisons :

- dans le questionnaire d'origine l'item EmpEq_1 appartient au facteur Equilibre,
- en lisant l'item EmpEq_1 (*Je souffre du stress lié au travail*) et les items du facteur 4, nous trouvons que EmpEq_1 n'est pas lié à l'aspect Anticipation et optimisation de ce facteur de l'employabilité.

Nous préférons donc supprimer l'item EmpEq_1 afin d'avoir un facteur homogène qui reflète l'aspect Anticipation et optimisation de l'employabilité. Cela nous conduit à une amélioration de la variance totale expliquée qui atteint 56,427 % au lieu de 55,623 %. La suppression de l'item empEq-1 améliore légèrement la structure factorielle.

• **Echelle définitive proposée :**

Après avoir étudié la dimensionnalité et la fiabilité de notre échelle, nous avons retrouvé les cinq facteurs correspondant à ceux repérés dans la littérature mais avec un nombre

d'items plus réduit pour chacun des cinq. L'échelle d'origine de l'employabilité de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2004b) comptent quarante-sept items, elle en a, suite à notre analyse, trente trois (tableau 5).

Tableau (5)- Echelle définitive pour mesurer la variable «Employabilité »

Items	Libelles des items de l'employabilité
	Facteur1 _Expertise Professionnelle
EmpEP_1	Je me considère compétent pour m'engager en profondeur dans des discussions d'expert dans mon domaine d'activité
EmpEP_2	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent pour effectuer mon travail avec précision et avec peu d'erreurs.
EmpEP_3	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent pour prendre des décisions immédiates concernant mon travail.
EmpEP_4	Je me considère compétent pour indiquer quand mes connaissances sont insuffisantes pour exécuter une tâche ou résoudre un problème.
EmpEP_5	Je me considère compétent pour fournir des informations concernant mon travail de façon à être compris.
EmpEP_6	En général, je suis capable de faire la distinction entre des problèmes principaux et des problèmes secondaires et d'établir des priorités.
EmpEP_7	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent pour exécuter mon travail indépendamment.
EmpEP_8	Je me considère compétent pour aider mes collègues sur la façon de travailler.
EmpEP_9	Je me considère compétent pour évaluer les 'pour' et les 'contre' des décisions à prendre concernant les méthodes de travail, les matériaux et les techniques liés mon domaine professionnel.
EmpEP_10	De façon générale, comment vous évaluez-vous en matière de performance au travail ?
EmpEP_12	Comment évalueriez-vous la qualité de vos compétences en général?
EmpEP_13	Quelle proportion de votre travail diriez-vous que vous avez menée à bien avec succès au Cours de l'année dernière ?
EmpEP_15	Pendant l'année passée, à quel degré vous êtes-vous senti sûr de vous-même au travail ?
	Facteur2_ Equilibre
EmpEq_2	Mon travail et ma vie privée sont équilibrés.
EmpEq_3	Mon travail, mon apprentissage et ma vie sont en harmonie.
EmpEq_4	Mes efforts en travail sont en proportion avec ce que je reçois en échange (par ex. par les conditions primaires et secondaires d'emploi, le plaisir dans le travail).
EmpEq_5	Le temps que je passe sur le développement de mon travail et de ma carrière d'une part, et mon développement personnel et ma détente d'autre part, sont équilibrés.
EmpEq_7	Après avoir travaillé je suis généralement capable me détendre.
EmpEq_8	J'atteins un équilibre en alternant l'atteinte de mes propres objectifs de travail et le soutien de mes collègues.
EmpEq_9	J'atteins un équilibre en alternant l'atteinte de mes propres objectifs de carrière et le soutien de mes collègues.
	Facteur3_ Esprit coopératif
EmpEC_1	Je suis impliqué dans l'accomplissement de la mission de mon entreprise/ service
EmpEC_2	Je fais pour mon entreprise/ service plus que mes responsabilités directes.
EmpEC_3	Je soutiens les processus opérationnels dans mon entreprise
EmpEC_4	Dans mon travail je prends l'initiative de partager des responsabilités avec les collègues.
EmpEC_5	Dans mon entreprise, je participe à la formation d'une vision commune des valeurs et des objectifs.
EmpEC_7	Quelle influence exercez-vous dans votre entreprise ?

Facteur4_ Anticipation et optimisation	
EmpAnt_2	Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail
EmpAnt_3	J'aborde le développement de mes faiblesses d'une manière systématique
EmpAnt_4	Je suis concentré sur mon développement continu
EmpAnt_5	Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et mes compétences récemment acquises
Facteur5_ Flexibilité personnelle	
EmpFP_1	Il est facile de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail
EmpFP_2	Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si c'est nécessaire.
EmpFP_8	Je trouve que le travail avec de nouvelles personnes est agréable.

Les résultats nous permettent de confirmer que l'employabilité est un construit pluridimensionnel à cinq dimensions : l'expertise professionnelle, l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, l'esprit collectif et l'équilibre.

Conclusion : Pour une employabilité durable.

Notre recherche, inspirée par le courant de pensée conceptualisant l'employabilité par les compétences, illustre l'intérêt et les ambiguïtés de toute mesure du phénomène. Le management s'est engagé avec timidité dans la voie de l'amélioration de l'employabilité. Elle exige la mise en place d'organisations qualifiantes ouvrant à ses collaborateurs des parcours diversifiés et formateurs. Un tel comportement exige une persévérance peu compatible avec les objectifs de mobilité et de flexibilité de la firme réseau du début du XXI^{ème} siècle.

Pour le système éducatif et dans un contexte d'allongement des études, l'analyse de l'employabilité est une question de recherche particulièrement sensible. Avec l'amélioration des conditions d'insertion et la baisse du taux de chômage des jeunes, elle devient même un objectif central dans l'évaluation externe des formations. Notre travail montre que la mesure de l'employabilité ne correspond pas forcément à une évidence empirique objective et consensuelle ; le choix de la méthode peut en effet conduire à une surestimation ou une sous-estimation du taux d'employabilité d'une filière déterminée.

Enfin globalement, une société de pleine employabilité peut seule offrir une garantie active contre les aléas économiques. Elle suppose l'invention d'une ingénierie du lien social qui ne gaspille aucune ressource. Il appartient aux pouvoirs publics de promouvoir la sécurité de la personne plutôt que celle de l'emploi. La mobilité protégée est un bien public. Elle est nécessaire à un objectif social nouveau, l'employabilité durable, innovation nécessaire pour affronter les turbulences de la mondialisation sans laisser au bord du chemin les moins formés et les moins productifs. Il s'agit d'un outil pour renforcer la cohésion sociale et garantir l'accès à la citoyenneté. Il est de plus en plus difficile de méconnaître son utilité. Les pays négligents en cette matière s'exposent à des risques politiques majeurs.

Eléments bibliographiques.

- Aubert J et Gilbert P., (2003), L'évaluation des compétences, P. Mardaga.
- Aubret, J., Gilbert, P. et Pigeyre, F., (2002), Management des compétences, Paris, Dunod.
- Barjou, B. (1997).Faite le point sur votre employabilité, 1e édition, Edition d'Organisation.
- Beck, U., (2001), La société du risque, Paris, Aubier.
- Bernard, P. et B. Lietard, (2001), La formation continue, Paris, PUF, Que-sais-je ? n° 1655.
- Chopart, J.N., (1993), "Employabilité : défi ou gageure ?", Connexions, 62, pp. 36-51.
- De Grip, A., Van Loo, J. et SAanders, J., (2004), «The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics», *International Labour Review*, Vol.143, Issue 3, p.211-233.
- Dubertrand, M., Deschandol, P., Menard, B. (1997).L'employabilité : un plus pour l'entreprise et le salarié, *Entreprise et Carrières*, 381,13-15.
- Finot, A., (2000).Développer l'employabilité, 1^{ère} édition, Editions INSEP CONSULTING.
- Fluck, C., (1994).Imaginer et prévoir les emplois de demain, *personnel*, 48, 67-70.
- Gautie, J., (1993), Les politiques de l'emploi : les marges étroites de lutte contre le chômage, Paris, Vuibert.
- 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.
- Gazier, B., (1990).L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation,
- Groot, W. et Van Den Brink, H. M., (2000), «Education, training and employability», *Applied Economics*, Vol. 32, Issue 5, p. 573-581.
- Hategekimana, R. et A. Roger., (2000). « La motivation des cadres pour développer leur employabilité », 15^{ème} journées des IAE, Bayonne-Biarritz.
- Hategekimana, R. et A. Roger., (2002). « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », 13^{ème} Congrès de l'AGRH, Nantes.
- Hillage, J. et Pollard, E., (1998), «Employability: developing a framework for policy analysis», *Research Report No. 85*, Department for Education and Employment, London, DFEE.
- Lanciaux, C., (2000).Compétitivité et employabilité », *personnel*, 409, 55-59
- Ledrut, R., (1966), *Sociologie du chômage*, Paris, PUF.
- Lemire, L., (2005), «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due ! », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol. 1, N° 14, p. 4-21.
- Morin, E., (1996), *Psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Nixon R., (1940), *The problem of employability*, Harvard University, avril.

- Outin J.L., (1990), "Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'oeuvre. La construction sociale de l'employabilité", in *Sociologie du travail*, Dunod, vol. XXXII, n°4, pp. 469-489.
- Pelosse, J., Sauret, C. et Thierry, D., (1996), "Employabilité : définition et enjeux" dans *Personnel*, Paris, Revue de l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel, mai, n° 369, pp. 6 à 8.
- Peretti, J.-M., (2009). *Ressources Humaines*, 11ème édition, Vuibert.
- Peretti, J.-M., (2008). *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 5ème édition, Vuibert.
- Pochic, S., (2001). *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité: le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille II
- Raymond, S., (mars 1999). *L'employabilité, clef de l'emploi*, *Liaisons sociales*, 137, 74
- Sanit-Germes, E., (2002). *Pratiques flexibles de GRH et perspectives de dépassement du modèle salarial : l'exemple des salariés partagés et l'approche par l'employabilité*, Mémoire de D.E.A en Sciences de Gestion, I.A.E de Montpellier.
- Sauret, C. & Thierry, D., (1994). *Vous avez dit employabilité?*, *Le Monde*, 5 octobre.
- Sauret, C., (1996), "Le rôle-clé du conseiller d'orientation dans le système d'acteurs de la mobilité professionnelle : réflexions d'un praticien", *L'orientation scolaire et professionnelle*, n°3, pp. 411-425.
- Toffler, A., (1991), *Les nouveaux pouvoirs*, Paris, Fayard.
- Van Dam, K., (2004), «Antecedents and consequences of employability orientation», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, Issue 1, p. 29-51.
- Van Der Heijde, C.M. et Van Der Heijden, B.I.J.M., (2004b), «Indic@tor: A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT-professionals working in small and medium-sized companies», Deliverable 2.1 Report on Main Pilot Study.
- Van Der Velde, M.E.G. et Van Den Berg, P.T., (1999), «Willing and ability as two dimensions of employability: antecedents and work outcomes», *Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality*.
- Weinert, P., Baukens, M., Bollerot. P., Pineschi-Capenne, M. et Walwei, U., (2001), *L'employabilité : de la théorie à la pratique*. Bern, Peter Lang.
- Wilk, S. L. et Sackett, P.R., (1996), «Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change», *Personnel Psychology*, Vol. 49, Issue 4, p. 937-967.
- Zarifian, PH., (2001). *Le modèle de la compétence*, 1e édition, Editions Liaison.