

L'ÉPUISEMENT DES CADRES AU SEIN DES PME : LE RÔLE DE L'EMPLOYABILITÉ

Soufyane FRIMOUSSE

Maître de Conférences IAE de Corse
Chercheur associé Chaire ESSEC changement
frimousse@univ-corse.fr

Mahrane HOFAIDHLLAOUI

Professeur assistant ESSCA Ecole de Management
LUNAM Université
mahrane.hofaidhllaoui@essca.fr

Abdelaziz SWALHI

Ingénieur de recherche
Labex entreprendre université Montpellier 1
Abdelaziz.swalhi@univ-montp1.fr

Saloua ZGOULLI

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
Université de Montpellier 2, Montpellier Recherche Management
Saloua.zgoulli@univ-montp2.fr

RÉSUMÉ : Dans un milieu professionnel l'épuisement peut être source d'affaiblissement et d'usure de l'énergie « vitale ». Au-delà des conséquences physiques et psychiques pour les personnes, l'entreprise subit également les coûts des situations d'épuisement professionnel. Une meilleure compréhension des déterminants de l'épuisement professionnel peut permettre notamment aux gestionnaires de PME de réduire les coûts cachés. L'objectif de cet article est de prédire les réactions du salarié et plus précisément l'épuisement professionnel à l'égard du développement de l'employabilité. La perception d'un salarié de ses capacités à développer ses compétences (c'est-à-dire sa perception de son employabilité) pourrait agir sur l'épuisement professionnel. Une enquête a été réalisée auprès de 106 cadres évoluant dans des PME du secteur automobile en France. Pour tester la qualité des échelles de mesure, du modèle et des hypothèses de recherche, une modélisation par les équations structurelles a été suivie. Les résultats mettent en exergue les enjeux managériaux de l'employabilité et de ses conséquences organisationnelles notamment en ce qui concerne le bien-être au travail.

MOTS CLÉS : PME, épuisement professionnel, employabilité, compétences

L'ÉPUISEMENT DES CADRES AU SEIN DES PME : LE RÔLE DE L'EMPLOYABILITÉ

RÉSUMÉ : Dans un milieu professionnel l'épuisement peut être source d'affaiblissement et d'usure de l'énergie « vitale ». Au-delà des conséquences physiques et psychiques pour les personnes, l'entreprise subit également les coûts des situations d'épuisement professionnel. Une meilleure compréhension des déterminants de l'épuisement professionnel peut permettre notamment aux gestionnaires de PME de réduire les coûts cachés. L'objectif de cet article est de prédire les réactions du salarié et plus précisément l'épuisement professionnel à l'égard du développement de l'employabilité. La perception d'un salarié de ses capacités à développer ses compétences (c'est-à-dire sa perception de son employabilité) pourrait agir sur l'épuisement professionnel. Une enquête a été réalisée auprès de 106 cadres évoluant dans des PME du secteur automobile en France. Pour tester la qualité des échelles de mesure, du modèle et des hypothèses de recherche, une modélisation par les équations structurelles a été suivie. Les résultats mettent en exergue les enjeux managériaux de l'employabilité et de ses conséquences organisationnelles notamment en ce qui concerne le bien-être au travail.

MOTS CLÉS : PME, épuisement professionnel, employabilité, compétences

Désengagement et anxiété correspondent à la dégradation du bien être de l'individu. Il se manifeste en milieux professionnels par des troubles physiques et moraux (nervosité, maux de tête, etc). L'aventure professionnelle peut être source d'épuisement. Elle peut provoquer un « burn out » caractérisé par un affaiblissement et une usure de l'énergie « vitale ». Comment expliquer ces troubles ? Quelles en sont les causes ? Une meilleure compréhension des déterminants de l'épuisement professionnel permettrait notamment aux gestionnaires d'entreprises de fidéliser et retenir les meilleurs éléments. Les travailleurs ayant une intention de départ sont moins entreprenants, moins disposés au changement et plus souvent et plus longtemps absents. Au-delà des conséquences en termes de santé physique et psychique pour les personnes, l'entreprise subit également les coûts des situations d'épuisement professionnel. Productivité et rentabilité sont ainsi lourdement entamées. Plusieurs indicateurs permettent de capter et d'évaluer le volume élevé des coûts cachés au sein de toute organisation : l'absentéisme, les accidents de travail et maladies professionnelles, la rotation du personnel, la non qualité et l'écart de productivité directe. Ces coûts cachés incitent les entreprises à gérer les effets négatifs de l'épuisement professionnel pour rétablir une productivité durable.

La gestion du bien être revêt donc une importance stratégique. Dans cette optique, une des préoccupations fondamentales des managers et des dirigeants réside dans le maintien et le développement de l'employabilité. Il s'agit de soutenir et de préserver la volonté de participer et la volonté de produire conceptualisées par March et Simon (1958). La notion d'employabilité 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 (Swalhi, Frimousse, Zgoulli, 2010). Il devient acteur de sa propre formation et responsable de sa capacité à occuper un emploi. Il se doit de gérer et de développer son portefeuille de compétences pour rester employable et se garantir sa sécurité d'emploi (Véniard, 2011).

Salariés et entreprises se trouvent ainsi réunis autour d'une même préoccupation : le développement des compétences afin, ici, d'assurer la suite de son parcours professionnel et, là, d'adapter qualitativement les ressources humaines. Mais quelle est la portée des pratiques développées en faveur de l'employabilité sur le bien être des salariés et notamment l'épuisement professionnel ? Le développement de l'employabilité agit-il sur la réduction de l'épuisement professionnel ?

Ce travail souhaite mieux saisir le lien entre l'employabilité et l'épuisement professionnel. Dans cette optique, la première partie évoque d'abord la façon dont la littérature approche ces deux concepts. Nos développements présentent les deux grandes conceptualisations théoriques de l'employabilité. Dans le cadre de cette recherche, l'approche par les compétences est retenue car elle s'efforce d'intégrer les facteurs individuels et organisationnels. Le concept d'épuisement professionnel est également précisé. La recherche sur l'épuisement professionnel s'appuie sur deux grandes théories : une approche en termes de déséquilibre entre efforts et ressources

(pathogénique) et une autre en termes d'épuisement de valeurs motivationnelles (salutogénique). La première approche est la plus utilisée. Elle regroupe notamment les travaux de Karasek (1979), de Karasek et Theorell 1990 et Siegrist, (1996). Dans le cadre de notre recherche, le « burnout » est considéré comme le résultat d'un impact de contraintes sur l'équilibre psychologique de la personne (Neveu et Abord de Chatillon, 2009).

La méthode de l'enquête et l'analyse des résultats sont présentées et discutées dans la deuxième partie. Pour vérifier la qualité du modèle explicatif proposé ainsi que les liens qui peuvent exister entre ces construits, une enquête a été réalisée auprès de 106 cadres évoluant dans des PME du secteur automobile en France. Nous avons opté pour le secteur de l'automobile car il a connu sur les dernières années des fortes périodes de turbulences. L'industrie automobile fait partie des secteurs les plus touchés par la récession. Ces dernières années, la production s'est de plus en plus développée en Asie. Cette évolution a été encouragée par la saturation des marchés des pays européens, par la cherté du transport et par la volonté des constructeurs de se rapprocher des marchés porteurs. Les entreprises ont recours de façon de plus en plus massive aux mesures de chômage partiel ou font l'objet de plans sociaux. Ces mesures touchent les constructeurs et les sous-traitants. Ces évolutions imposent des changements profonds des modèles organisationnels et notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La capacité des entreprises françaises à disposer réellement en qualité et en quantité de ressource humaine en France sera ainsi déterminante dans la conservation des emplois sur le territoire. Dans un contexte d'incertitudes, les PME se doivent de développer, accompagner et développer les compétences de ses cadres. Pour garantir la disponibilité et la qualité des ressources humaines, un climat de travail propice au bien être conditionne l'attractivité et contribue au renforcement de la productivité et à l'amélioration de la compétitivité des PME. Notre enquête insiste sur les enjeux managériaux avec notamment les déterminants et les conséquences organisationnelles du bien être en mettant en relation employabilité des cadres et épuisement.

1. L'employabilité et l'épuisement professionnel : présentation et mise en relation des concepts.

L'entreprise cherche à augmenter sa flexibilité en développant et en maintenant l'employabilité du salarié. L'objectif est de prédire les réactions du salarié à l'égard des interventions de l'entreprise et plus précisément l'épuisement professionnel. Dans cette recherche, l'employabilité est conceptualisée par une construction à diverses facettes.

1.1. L'employabilité : la définition du concept.

Deux conceptualisations majeures de l'employabilité individuelle ont été mises en évidence par la littérature: la première est centrée sur la personne et la seconde s'articule autour des compétences.

1.1.1. La conceptualisation centrée sur la personne.

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. 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), 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.

- L'identité de carrière est une définition de soi dans le contexte de carrière décrivant « qui je suis » ou « qui je veux être ». 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. Dans son modèle Fugate et Al. (2004) recensent cinq différences individuelles : l'optimisme dans le domaine du travail ; la propension à apprendre ; l'ouverture au changement et aux nouvelles expériences le locus interne de contrôle, l'auto efficacité généralisée comme éléments susceptibles d'agir sur la faculté d'adaptation personnelle.
- Le capital humain et social. Le capital social désigne les relations que l'individu entretient dans des réseaux sociaux. 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, 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 (Fugate et Al., 2004 ; Fugate et Kinicki 2008).

1.1.2. La conceptualisation centrée sur les compétences.

La conceptualisation de l'employabilité basée sur les compétences s'inscrit dans l'approche par les ressources, connue sous sa dénomination anglo-saxonne de Resource-based View (Wernerfelt, 1984). Le projet européen Indic@tor (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2004) 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». 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 donc une combinaison des compétences individuelles spécifiques (liée à l'expertise professionnelle) et générales (compétences sociales et compétences liées à la flexibilité).

Pour les tenants de cette conceptualisation de l'employabilité, les modèles de compétences permettent d'unifier les capacités individuelles et les compétences globales de l'organisation dans l'intérêt des deux parties. Dans cette optique, Van Der Heijden et Van Der Heijde (2004 ; 2006) proposent un construit de l'employabilité à

cinq dimensions : l'expertise professionnelle, l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, l'esprit collectif et l'équilibre.

- L'expertise professionnelle est une condition préalable aux résultats professionnels (Boudreau et al., 2001). Elle caractérise les connaissances et les compétences liées au domaine de travail. Elle est extrêmement importante pour les salariés afin de trouver et conserver un emploi qualifié. En période de récession, les premiers ouvriers licenciés sont ceux qui ont une expertise professionnelle insuffisante, obsolète ou dépassée. Elle peut être considérée comme une condition préalable à l'employabilité et à la progression de la carrière (Van der Heijden, 2000).
- L'anticipation et l'optimisation concernent la préparation à de futurs changements pour obtenir les meilleurs résultats possibles (Fugate et al. 2004 ; van der Heijden, 2005). 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. 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 (Bhaerman et al.1988).
- La flexibilité personnelle, ou l'adaptabilité au sens de Boudreau et al., (2001) et Fugate (2004), recouvre l'adaptation facile à tous 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 (van der Heijden, 2005). Les changements fréquents dans les organisations et leurs environnements comme les fusions et les réorganisations, les crises économiques et écologiques nécessitent des salariés flexibles et autonomes (Fugate et al. 2004).
- L'esprit collectif désigne le partage des responsabilités, des connaissances, des expériences. 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 (Frese et al. 2003). 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. Les transitions de carrière, la mobilité externe et interne, peuvent être facilitées par l'esprit collectif (Seibert, 2001). La situation du salarié 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.
- L'équilibre représente le compromis entre les intérêts opposés des employeurs et des salariés. 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 (Paauwe Zonder eerlijke ruilrelatie geen 1.1997). Se pose également la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'employabilité est donc une notion aux déterminants multiples. Le maintien et le développement de cette capacité relèvent à la fois du salarié et de l'organisation.

Le premier modèle de l'employabilité est centré sur la personne et ses caractéristiques psychologiques se combinent pour aider le salarié à s'adapter efficacement aux nombreux changements dans le travail. Il appartient au salarié d'acquérir et de développer ces caractéristiques pour développer son employabilité. Ainsi le choix du modèle à opérationnaliser se porte sur une approche fondée sur les compétences considérée comme plus pertinente pour l'élaboration des stratégies compétitives (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2006). Dans un contexte organisationnel, 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. Dans le paragraphe suivant, nous présentons l'épuisement professionnel comme une conséquence directe de l'employabilité basée sur les compétences.

2. L'épuisement professionnel : la définition et la mesure du concept.

L'épuisement professionnel (aussi appelé burnout), est un syndrome aux multiples dimensions de dépression lié au travail. Ce phénomène regroupe des états de fatigue physique, mentale et émotionnelles (Schaufeli et Enzmann, 1998). Les causes de l'épuisement se situent à plusieurs niveaux : - organisationnel (surcharge de travail, les tensions de rôle...), - interindividuel (faiblesse du soutien social, conflits...) - intra-individuel (les attentes des individus...). Les effets se répercutent sur l'individu (diminution de l'estime de soi, tristesse, anxiété ...) et sur l'organisation (mauvais climat social, absence de concentration et d'implication...).

2.1 Les approches issues d'observations cliniques : Maslach Burnout Inventory et Burnout Measure.

Maslach (1976 ; 1993) a contribué à la conceptualisation et la mesure de l'épuisement professionnel. Son approche se base sur l'environnement de travail. Il a réalisé une série d'entretiens auprès de professionnels de la santé (médecins, infirmières...) et formulé l'hypothèse selon laquelle la relation à l'autre constitue le facteur central du burn out. Selon Pines (1996), l'épuisement professionnel apparaît quand l'individu perçoit une impossibilité d'utiliser ses compétences. Il s'agit d'une approche motivationnelle. Le stress et la tension ne créent pas à eux seuls le burnout. L'absence de sens et de réalisation constituent des facteurs supplémentaires à considérer dans la compréhension du phénomène.

2.1.1 *Maslach Burnout Inventory*

Maslachet Jackson (1981 ; 1986) et Maslach, Jackson, et Leiter (1996) distinguent trois dimensions de l'épuisement professionnel : le sentiment d'assèchement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment de non accomplissement personnel. Le sentiment d'assèchement émotionnel (emotional exhaustion) correspond au désintérêt pour le travail, la fatigue... La dépersonnalisation (depersonalization) représente la rupture et l'insensibilité par rapport aux collègues, aux clients, le repli sur soi... Le sentiment de non-accomplissement personnel (personal accomplishment) exprime l'insatisfaction, le sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence... Ces trois dimensions forment l'échelle de mesure « Maslach Burnout Inventory ».

2.1.2 *Burnout Measure*

Pines (1996 ; 2003) s'inscrit dans les approches du stress basées sur l'explication des tensions par un déséquilibre entre attentes et réalité. Il s'agit d'un modèle interactionniste du stress professionnel fondé sur l'évaluation du décalage entre les besoins, les motivations des individus par rapport aux réalités perçues. Dans cette approche les individus façonnent leur identité au travail à travers les interactions organisationnelles. Les rôles occupés et le soutien organisationnel perçu semblent donc essentiels. L'instrument « Burnout Measure » s'appuie sur l'approche de Pines. Elle restitue un construit unique censé évaluer le degré d'épuisement : - physique (fatigue ou des problèmes liés au sommeil) ; - mental (fatigue mentale, sentiment de désespoir ou d'abandon) ; - émotionnel (déprime...).

2.1.3. Les instruments de mesure : MBI et BM questionnés.

Plusieurs chercheurs recourent au MBI et au BM pour mesurer l'épuisement professionnel. Le BM est l'instrument le plus utilisé après le MBI. La principale critique du BM réside dans le fait que le phénomène d'épuisement professionnel est réduit à de l'usure ou à la diminution d'un sentiment général de bien-être (Shirom et Ezrachi, 2003). Ces mesures du burnout considèrent l'épuisement professionnel comme un symptôme de déséquilibre psychologique provoqué par des facteurs externes. Ces mesures du burnout, en particulier le MBI, ont été élaborées sur la base d'observations cliniques et non pas à partir d'une base théorique. A cela, il convient d'ajouter des limites méthodologiques. Concernant le MBI, la cohérence interne de la dimension de dépersonnalisation suscite toujours des interrogations (Densten, 2001). La composante « non-accomplissement personnel » fait également l'objet de réserves pour sa faible corrélation avec les autres dimensions du MBI (Shirom et Melamed, 2006 ; Sassi et Neveu, 2010). Ces limites soulignent l'intérêt de compléter la vision classique de l'épuisement professionnel et d'élaborer un nouvel instrument de mesure. Emerge ainsi le Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM).

2.2. Une approche à l'ancrage théorique : Shirom-Melamed Burnout Measure.

L'ancrage théorique du SMBM permet de consolider les fondements des recherches et de clarifier la notion d'épuisement professionnel. Elaboré par Shirom et Melamed (2006), le SMBM s'inscrit dans le prolongement de la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001). Ce modèle définit les exigences professionnelles (ou contraintes) et les ressources comme variables explicatives de l'épuisement professionnel.

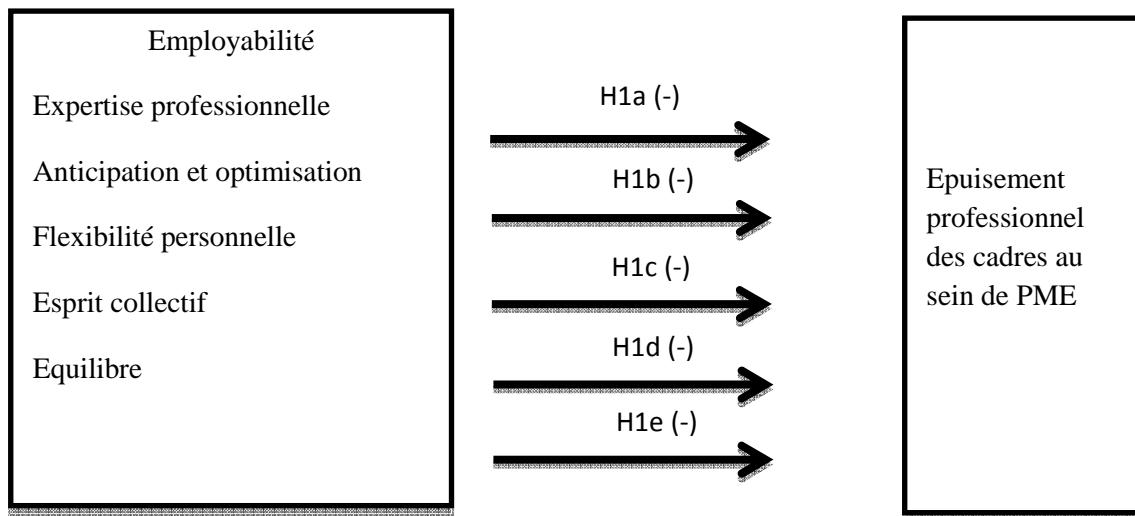
2.2.1 La théorie de préservation des ressources.

Selon la théorie de préservation des ressources (TPR), une perte effective de ressources, une crainte de perte, ou un échec de gain suite à un investissement de ressources, peuvent engendrer une situation d'épuisement (Gamassou, 2005). Ces ressources sont tangibles (un logement de fonction), personnelles (l'estime de soi), interpersonnelles (les collègues) ou énergétiques (la formation...). Le SMBM lie l'épuisement professionnel aux contributions d'une personne et non à l'étude des seules contraintes externes.

2.2.2 L'incidence de l'employabilité sur l'épuisement.

Le SMBM associe également le burnout au comportement d'une personne ne pouvant conserver et développer ses ressources internes (Hobfoll et Shirom, 1993). La principale interrogation de notre recherche est de savoir si le développement des dimensions de l'employabilité individuelle réduit l'épuisement professionnel. La figure 1 schématise notre modèle explicatif ainsi que les hypothèses sous-jacentes.

Figure 1 – L'incidence prévue de l'employabilité sur l'épuisement des salariés



H1 : l'employabilité impact négativement l'épuisement des salariés. Spécifiquement, l'expertise professionnelle (H1a), l'anticipation et l'optimisation (H1b), la flexibilité personnelle (H1c) l'esprit d'équipe (H1d) et l'équilibre (H1e) influencent négativement l'épuisement des salariés.

I. L'employabilité centrée sur les compétences : son impact sur l'épuisement.

L'objectif de la présente recherche est de tester notre modèle (Cf. Supra) qui intègre les dimensions de l'employabilité et celles de l'épuisement professionnel. Il s'agit d'examiner leur relation en optant pour une approche causale. Cette partie présente donc la mise à l'épreuve des hypothèses de recherche. Elle a pour vocation d'enrichir le cadre théorique et d'affirmer ou d'inflimer les assertions hypothétiques.

1. L'échantillon, la méthode de collecte et la mesure des concepts mobilisés.

La population interrogée ciblée évolue dans des PME du secteur automobile en France. Les PME étudiées sont des équipementiers. L'industrie automobile comprend deux sous-secteurs : la construction automobile et la fabrication d'équipements. Le premier sous-secteur réunit la construction de voitures particulières, de véhicules utilitaires et industriels, de caravanes et remorques et la carrosserie. La fabrication d'équipements automobiles englobe les équipements mécaniques, les équipements moteurs, du châssis et de la carrosserie. Dans notre cas, la taille de notre échantillon est définie selon un arbitrage entre architecture de la recherche et faisabilité sur le terrain étudié. Nous avons

obtenu 106 questionnaires exploitables de cadres¹ sur 200 documents envoyés. Nous avons opté pour une enquête via Internet après avoir obtenu les accords des directions de ressources humaines pour la diffusion. L'enquête consiste à soumettre le questionnaire directement aux cadres via un lien Internet. Les répondants le remplissent eux-mêmes. La quasi-totalité des personnes interrogées affirment avoir un niveau de formation élevé. L'échantillon regroupe des cadres juniors et expérimentés. La proportion d'hommes s'élève à 63 %, celui de femmes à 37 %. L'étude s'appuie sur une approche quantitative. La rigueur et la précision des techniques statistiques offrent une grande garantie d'objectivité. Le choix d'une enquête par questionnaire est dû à la nature des concepts étudiés et à la volonté d'interroger un grand nombre de cadres concernés par les pratiques de développement de l'employabilité. L'instrument de mesure de cette étude quantitative est le questionnaire. Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord, de type Likert à cinq point d'ancrage. Le questionnaire comprend deux échelles.

1.1 La mesure de l'employabilité : les cinq dimensions.

Van Der Heijde et Van Der Heijden (2004) ont élaboré une échelle de mesure de l'employabilité fondée sur la conceptualisation sur les compétences à partir de cinq dimensions développées dans la partie théorique (Cf. Supra). Cette recherche a été effectuée dans le cadre d'un projet européen (Indic@tor). L'échelle construite a été testée dans sept pays européens (Allemagne, Grèce, Italie, Pays Bas, Norvège, Pologne, Angleterre). Cette échelle a des propriétés psychométriques satisfaisantes. Hofaidhlaoui et Vatteville (2011) ont étudié la dimensionnalité et la fiabilité de l'échelle. Ils ont 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 (2004) comptent quarante-sept items. Suite à l'analyse de Hofaidhlaoui et Vatteville (2011), elle en comporte trente trois. Cette dernière version sera utilisée. Les réponses aux items sont données sur une échelle en 5 points « 1 = pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ». Exemple d'items : dans mon entreprise, je participe à la formation d'une vision commune des valeurs et des objectifs ; mes efforts au travail sont en proportion avec ce que je reçois en échange.

1.2 La mesure de l'épuisement : le Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM).

La mesure de l'épuisement se base sur le SMBM regroupant trois dimensions: la fatigue physique, l'épuisement émotionnel et la lassitude cognitive. La facette fatigue physique reprend une des dimensions analysée cliniquement et insérée dans le BM. La dimension épuisement émotionnel correspond à la notion la plus solide du MBI (Lee et Ashforth, 1996). Elle est présente au sein du BM. Le troisième élément, la lassitude cognitive, correspond aux difficultés ressenties par une personne à se concentrer et mobiliser ses capacités intellectuelles. Aucune mesure existante n'intègre cet élément dans l'évaluation de l'épuisement professionnel. Dans le cas du MBI ou BM, certaines dimensions peuvent être appréhendées comme des stratégies de défense (ex :

¹ Il s'agit des personnes qui dirigent, organisent, structurent et/ou animent une équipe. Le cadre a la connaissance ou l'expérience.

dépersonnalisation). Ce n'est pas le cas dans le SMBM. Le principal apport de l'échelle de SMBM est qu'elle repose uniquement sur des symptômes (la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel). Elle dépasse ainsi les limites dont souffrent les instruments de mesure classiques dans lesquels se mêlent les symptômes et les conséquences (Sonnentag, 2005). Le courant de recherche sur le bien-être au travail nécessite l'utilisation de mesures clairement conceptualisées et courtes. La mesure du SMBM avec ses 14 items et ses dimensions capturent clairement les principaux symptômes de ce phénomène. Les réponses aux items sont données sur une échelle en 5 points « 1 = pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ». Exemple d'items : j'ai l'impression que mes batteries sont à plat ; je me sens épuisé (e) ; je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues.

2. Le test des échelles de mesure.

L'adaptation et l'estimation de la fiabilité des échelles de mesure a été effectuée en deux phases : l'adaptation au contexte avec le pré-test et la validation statistique avec l'étude de la structure factorielle et de la fiabilité de chaque construit.

2.1. L'adaptation des échelles.

Elle a consisté en une réunion de travail avec des pairs et des experts afin de procéder à un pré-test du questionnaire élaboré. Cette démarche a pour objectif d'adapter le questionnaire au contexte de l'étude en évaluant la clarté des énoncés et en jugeant la compréhension du sens des questions posées. Pour l'employabilité, l'instrument de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) a été testé dans un contexte francophone par Bader (2007) et par Hofaidhllaoui et Vatteville (2011). Il a démontré une bonne cohérence interne (un alpha de Cronbach allant de 0,70 à 0,90). Concernant l'épuisement professionnel, l'instrument est une traduction et validation du Shirom-Melamed Burnout Measure par Sassi et Neveu (2010). L'échelle de mesure a montré une cohérence interne satisfaisante (les alphas sont pour la fatigue physique 0,87, pour la lassitude cognitive 0,93, et pour l'épuisement émotionnel 0,84).

2.2. La vérification statistique.

Il s'agit de vérifier la structure factorielle et la fiabilité de chaque construit par l'approche classique (ACP : analyse en composantes principales) et l'alpha de Cronbach. Les tableaux 1 et 2 présentent les principales caractéristiques de chacun des instruments de mesure utilisés lors de cette recherche. L'analyse factorielle a permis de ne restituer que quatre des cinq dimensions théoriques pour l'employabilité. Les dimensions « anticipation et optimisation » et « flexibilité personnelle » constituent un seul facteur. Les quatre dimensions épurées de 6 items (appartenant principalement à la flexibilité personnelle) restituent un pourcentage cumulé de variance de 56,43. La cohérence de l'échelle dans son ensemble est acceptable avec un alpha de Cronbach est de ,920. Pour l'épuisement, l'analyse restitue le même nombre de dimensions que les versions originales c'est-à-dire trois facteurs : la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel. Ils restituent un pourcentage cumulé de variance de 79,162. L'échelle de l'épuisement représente un alpha de Cronbach de ,918. Les résultats obtenus paraissent satisfaisants et le degré de fiabilité des échelles est acceptable.

Tableau 1 : caractéristique de l'échelle de l'employabilité

Code items	Expertise professionnel	Flexibilité ²	Esprit collectif	Equilibre
EX1	,659			
EX2	,799			
EX3	,752			
EX4	,610			
EX5	,795			
EX6	,627			
EX7	,844			
EX8	,605			
EX9	,617			
AN1		,689		
AN2		,693		
AN3		,787		
AN4		,689		
AN5		,723		
AN6				,580
FL2		,665		
FL3		,630		
FL4			,535	
ES1			,640	
ES2			,618	
ES3			,699	
ES4			,612	
ES5			,715	
ES6			,595	
EQ1				,831
EQ2				,831
EQ3				,637
EQ4				,762
EQ5				,646
EQ6				,729
EQ7				,671
% de variance	16,652	13,943	11,184	14,660
Alpha de Cronbach	,898	,815	,885	,871

Tableau 2 : caractéristique de l'échelle de l'épuisement professionnel

	Fatigue physique	Lassitude cognitive	Epuisementémotionnel
EP1	,820		
EP2	,777		
EP3	,855		
EP4	,740		
EP5	,817		
EP6	,822		
EP7		,770	
EP8		,897	
EP9		,882	
EP10		,829	
EP12			,854
EP13			,910
% de variance	35,629	28,171	15,362
Alpha de Cronbach	,919	,934	,832

3. Les relations de causalité entre l'employabilité et l'épuisement.

² L'axe flexibilité regroupe désormais les deux composantes théoriques flexibilité et anticipation

La modélisation des relations structurelles sur variables latentes est abordée par l'approche des moindres carrés partiels (Wold, 1985). Cette méthode appelée modélisation soft, modélise les données directement (données brutes) à l'aide d'une succession de régressions simples ou multiples. Tout d'abord le modèle est testé dans son ensemble. Ensuite, l'interaction des variables dépendantes et des variables indépendantes est testée.

3.1. Le test du modèle.

La qualité du modèle traitant la relation entre l'employabilité et l'épuisement, a été testée à deux niveaux : le modèle externe et le modèle interne.

Tableau 3 : le pouvoir explicatif des variables.

Variable latente	Type	R ²	R ² ajusté	Moyenne Communalités (AVE)
Flexibilité	Exogène		0,550	
Esprit collectif	Exogène		0,555	
Expertise prof.	Exogène		0,547	
Equilibre	Exogène		0,589	
Epuisement	Endogène	0,236	0,212	0,520
Moyenne		0,236		0,547

La validité discriminante entre les construits est vérifiée en comparant, le R² associé à chaque couple de variables latentes qui doit être inférieur à la communalité moyenne AVE (Fornell et Larcker, 1981). Les données du tableau 1 indiquent que de la part de variance partagée entre chaque variable latente et son bloc est plus grand qu'entre deux variables latentes différentes. La validité discriminante entre les construits est ainsi acceptable.

3.2. Les relations entre les variables.

Il s'agit d'évaluer la significativité des relations causales et la valeur des coefficients de régression. Deux indices seront retenus : d'abord, le t-student qui représente la significativité des corrélations entre variables latentes, ensuite, les coefficients de régression reliant les variables latentes entre elles.

Tableau 5 : la relation entre les dimensions de l'employabilité et l'épuisement

Hypothèses	Valeur	t	Pr > t
H1a : Expertise prof. → épuisement	-0,073	-0,676	0,500ns
H1b et H1c : Flexibilité → épuisement	-0,045	-0,405	0,686ns
H1d : Esprit collectif → épuisement	-0,179	-1,668	0,099*
H1e : Equilibre → épuisement	-0,324	-3,226	0,002***

*** = p < 0,01, ** = p < 0,05, * = p < 0,1 ; ns : non significative

Les tests statistiques corroborent trois sur cinq hypothèses proposées. Les dimensions de l'employabilité spécifiquement l'esprit collectif (hypothèse 1d, corrélation= -1,79, à p < 0,1) et l'équilibre (hypothèse 1e, corrélation= -0,324, à p < 0,01) influencent significativement et négativement l'épuisement des salariés. Toutefois, les dimensions expertise professionnelle (hypothèse 1a) et flexibilité (hypothèses 1b et 1c) n'impactent pas l'épuisement. Ainsi, pour cette étude, seules les hypothèses H1d et H1e sont confirmées.

3.3. Discussion et conclusion.

Les implications de cette recherche peuvent être abordées selon deux points de vue. Le premier concerne les implications conceptuelles, le second envisage les implications managériales.

De point de vue conceptuel, dans cette étude nous avons examiné le lien entre l'employabilité basée sur les compétences et l'épuisement professionnel dans les PME. Ce lien n'a été guère abordé dans d'autres études et dans le contexte de PME. Cette conceptualisation s'inscrit dans l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1984). 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 (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2004; 2006). Les analyses présentées confirment deux des sous hypothèses proposées. Ils soulignent que l'esprit collectif et l'équilibre sont des éléments essentiels de l'employabilité qui agissent négativement sur l'épuisement des salariés. Ainsi, ces éléments contribuent au maintien et au développement du bien-être des salariés. Nos résultats vont dans le sens des études antérieures. Le développement de l'employabilité est susceptible d'améliorer les résultats humains et organisationnels notamment l'implication des salariés (Swalhi, Frimousse et Zgoulli, 2010) et la satisfaction (Müller, et Djuatio, 2011). Les salariés insatisfaits au travail sont enclins à s'orienter vers l'employabilité et vers le développement de carrière (AukjeNauta et al., 2009). L'employabilité peut être envisagée, pour les salariés mécontents, comme une porte de sortie pour améliorer une situation professionnelle, se réaliser et saisir les opportunités de carrière ce qui réduit le sentiment d'épuisement.

Ce point de vue managérial, cette étude pourrait donner des pistes aux praticiens. La problématique du bien-être des salariés est devenue incontournable suite notamment aux séries dramatiques d'épuisements professionnels et de suicides. La personne épuisée est allée jusqu'au bout de ses réserves. S'épuiser revient à consommer ses ressources sans veiller à les renouveler. L'épuisé devient inefficace, voire contre-productif. Son état impacte la dynamique de son environnement personnel et professionnel. Il semble donc important de connaître les causes racines de l'épuisement car les salariés portent une attention pleine d'exigence sur la qualité de leur vie professionnelle et privée. Il s'agit notamment de favoriser l'émergence d'un climat organisationnel propice au partage des connaissances et des expériences, au développement individuel et à l'employabilité. L'entreprise devrait veiller à l'équilibre de sa relation d'échange avec salarié (investissements et profits) comme facteur d'employabilité (Paauwe Zonder eerlijke ruilrelatie geen.1997) et de réduction d'épuisement professionnel. Certains auteurs mettent l'accent sur une "culture d'employabilité" (Aukje Nauta et al., 2009) en tant que facteur motivant l'orientation professionnelle.

Il existe, plusieurs leviers RH susceptibles de promouvoir l'employabilité notamment la formation, l'information sur les métiers et leur évolution et la mobilité professionnelle. L'entreprise peut soutenir les transitions de carrière, la mobilité externe et interne, comme des éléments qui facilitent l'esprit collectif (Seibert, 2001) et réduire l'épuisement professionnel. Elle peut également proposer des ajustements en termes de développement de compétences. Ainsi les pratiques de GRH peuvent s'adapter à la

diversité des salariés (âge, formation, valeurs, expériences...) et à leur parcours. L'application des principes de la personnalisation revêt un intérêt majeur puisqu'ils permettent de proposer des stratégies selon les besoins des entreprises et de leurs salariés. Enfin le dilemme qui persiste est qu'en aidant les salariés à améliorer leur employabilité, les organisations peuvent encourager leurs employés à valoriser leurs compétences ailleurs. Dans ce cas le développement de l'employabilité peut être conçu dans une logique d'échange. Cela permet pour l'entreprise d'assurer la continuité du travail, et pour le salarié de saisir les opportunités de développement de carrière.

Les analyses présentées dans cette étude corroborent les relations entre l'employabilité et l'épuisement professionnel des salariés au sein des PME. Il convient néanmoins d'interpréter ces résultats en tenant compte des certaines limites imposées par la démarche suivie. La première limite tient à la taille de l'échantillon et à sa représentativité. Cette recherche cible uniquement quelques PME du secteur automobile en France. Il serait intéressant de prospecter et de tester ce modèle sur une population plus large pour prétendre à une généralisation de ces constats. Dans ce contexte, il s'agit d'interprétations et de pistes à approfondir en s'adressant à d'autres PME. Ensuite, la deuxième limite se rapporte à la mesure des variables qui a été basée sur l'auto-évaluation, ce qui pourrait conduire à certains biais des résultats. Enfin, l'étude a été limitée dans sa portée, car elle ne porte que sur l'employabilité comme caractéristique qui affecte l'épuisement professionnel des cadres. D'autres facteurs qui ont été proposées dans des études récentes jouent un rôle dans l'amoindrissement de l'épuisement professionnel comme l'empowerment (Çavuş et Demir, 2010) ou l'impact du contrôle du travail et de l'efficacité collective (Day et al. 2009).

Le rôle de l'employabilité dans le milieu de travail a été démontré comme facteur qui améliore l'implication et la satisfaction et diminue l'épuisement. Les questions sont : comment les organisations et spécifiquement les PME peuvent inciter les salariés à améliorer leur employabilité, même s'ils sont satisfaits de leur emploi et de leur carrière? Quelles sont les leviers GRH favorables au développement de l'employabilité?

REFERENCES

- 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.
- AUBERT J., P. GILBERT (2003), *L'évaluation des compétences*, P. Mardaga.
- AUBRET J., GILBERT P., F. PIGEYRE (2002) *Management des compétences*, Paris, Dunod.
- BARJOU B. (1997), *Faite le point sur votre employabilité*, Edition d'Organisation.
- BECK U. (2001), *La société du risque*, Paris, Aubier.
- BERNARD P., B. LIETARD, (2001), *La formation continue*, Paris, PUF, Que-sais-je ? n° 1655.
- BHAERMAN R., SPILL R., (1988), «A dialogue on employability skills: how can they be taught? » *Journal of Career Development* 15 (1) p.41– 52.

- BOUDREAU J. W., BOSWELL W.R., JUDGE T.A., (2001), « Effects of personality on executive career success in the United States and Europe », *Journal of Vocational Behavior*, p.53– 81.
- ÇAVUS M.F, DEMIR Y., (2010), « The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research of Staff Nurses in Turkish State Hospitals », *Canadian Social Sciences*, Vol.6, No.4, 63-72.
- CHOPART J.N., (1993), *Employabilité : défi ou gageure ?*, Connexions, 62, pp. 36-51.
- DAY A.L, SIBLEY A., SCOTT N., TALLON J.M., ETACKROYD-STOLARZ S., (2009) « Workplace Risks and Stressors as Predictors of Burnout: The Moderating Impact of Job Control and Team Efficacy. », *Canadian Journal of Administrative Sciences* , Vol.26, p. 7-22.
- DE FILIPPI R.J., ARTHUR M.B, BOUNDARYLESS, (1996), « Contexts and careers: a competency-based perspective », in: M.B. Arthur, D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, p. 116– 131.
- DE GRIP A., VAN LOO J., J. SANDERS, (2004), «The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics», *International Labour Review*, Vol.143, Issue 3, p.211-233.
- DENSTEN I. L. (2001), «Re-thinking burnout », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, Issue 8, pages 833–847.
- DUBERTRAND M., DESCHANDOLP., B. MENARD, (1997), « L'employabilité : un plus pour l'entreprise et le salarié », *Entreprise et Carrières*, 381,13-15.
- EDEY GAMASSOU C., (2005), « Epuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources sociales », *Congrès de l'AGRH*, Université Paris Dauphine.
- FORNELL C., LARCKER D., (1981), « Structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n°1, p. 39-50.
- FUGATE M., A.J. KINICKI., (2008), «A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- FUGATE M., KINICKI A.J, ASHFORTH B.E., (2004), « Employability: a psychosocial construct, its dimensions, and applications », *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1) p.14–38.
- GAZIER B., (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, Dunod, vol. XXXII, n° 4, pp. 575 à 584.
- GROOT W., H. M.VAN DEN BRINK., (2000) «Education, training and employability», *Applied Economics*, Vol. 32, Issue 5, p. 573-581.
- HATEGEKIMANA R., A. ROGER., (2000), « La motivation des cadres pour développer leur employabilité », *15ème 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., E. POLLARD., (1998), *Employability: developing a framework for policy analysis*, Research Report No. 85, Department for Education and Employment, London, DFEE.

HOBFOLL S. E., A. SHIROM., (1993), *Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources.*, In: Golembiewski (éd.), *Handbook of organizational behavior*. New York : Dekker.

HOBFOLL, S.E., (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress », *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.

HOBFOLL, S.E., (2001), «The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory », *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, pp. 337-70.

HOFAIDHLLAOUI M., VATTEVILLE E., (2011), «Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : L'exemple des titulaires de masters tunisiens», *22^{ème} Congrès de l'AGRH*, Marrakech.

KARASEK, R. A., (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 285 - 308.

KARASEK, R. A., THEORELL, T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Book. New york.

LEE, RT, ASHFORTH, B.E., (1996), « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout », *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.

MARCH, J. G., SIMON, H. A., (1958), *Organizations*, New York: Wiley.

MASLACH C., S. JACKSON, (1986), *Maslach Burnout Inventory manual*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

MASLACH, C., (1976), « Burned-out », *Human Behavior*, Vol. 9, pp. 16-22.

MASLACH, C., JACKSON, S.E., (1981), « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99-113.

MASLACH, C., JACKSON, S.E., LEITER, M.P., (1996), MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual, *Consulting Psychologists Press*, Palo Alto, CA.

MÜLLER J., DJUATIO E., (2011), « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité et la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.82, p.46-62

NAUTA A., VAN VIANEN A., VAN DER HEIJDEN B., VAN DAM K., WILLEMSSEN M., (2009), « Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, p. 233–251.

- NEVEU, J.-P., ABORD DE CHATILLON, E., (2009), « Déviance organisationnelle et burnout : le cas d'une entreprise industrielle ». *Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Toulouse, France.
- PAAUWE J., ZONDER EERLIJKE RUILRELATIE GEEN, (1997), « employability, [No employability without an honest exchange relationship] », *Trouw*, 14 okt '97, p 11.
- PINES A.M., (1996), *Couple burnout: causes and cures*. Routledge, New York.
- PINES, A.M., (2003), « Occupational burnout: a cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counseling », *Career Development International*, Vol. 8, pp. 97-106.
- SASSI N., NEVEU J. P., (2010) « Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure », *Canadian Journal of Behavioural*, 2010, Vol. 42, No. 3, 177–184.
- SCHAUFELI W.B., D. ENZMANN, (1998), *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*, London: Taylor and Francis.
- SEIBERT S.E., KRAIMER M.L., LIDEN R.C., (2001), « A social capital theory of career success », *Academy of Management Journal*, 44 p. 219– 237.
- SHIROM, A., EZRACHI, Y., (2003), « On the discriminant validity of burnout, depression, and anxiety: A re-examination of the Burnout Measure » *Anxiety, Stress and Coping*, Vol. 16, 83-99.
- SHIROM, A., MELAMED, S., (2006), « A comparison of the construct validity of two burnout measures among two groups of professionals », *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200.
- SIEGRIST, J., (1996), « Adverse health effects of high effort-low reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, pp. 27-41.
- SONNENTAG, S., (2005), *Burnout research: Adding an off-work and day-level perspective*, Work and Stress, 19 (3), 271-275.
- SWALHI A., FRIMOUSSE S., ZGOULLI S., (2010), « L'employabilité: quelles influences sur l'implication et la performance? », *Revue sciences de gestion*, N°78, p. 63-79.
- 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., VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M., (2006), « A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability », *Human Resource Management*, Vol. 45, 449–476.
- VAN DER HEIJDEC.M., B.I.J.MVAN DER HEIJDEN., (2004), « 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 HEIJDEN B.I.J.M., (2000), « The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise », *High Ability Studies* 11 (1) p.9 –39.

VAN DER VELDEM.E.G., P.T.VAN DEN BERG., (1999), «Willing and ability as two dimensions of employability: antecedents and work outcomes», *Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality*.

VENIARD A., (2011), « Implication et employabilité: un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire ». *Management & Avenir*, 9(49), 84-101.

WOLD H., (1985), « Partial Least Squares », In Kotz S., Johnson N.L., *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Volume 6, Wiley, New York.