

## La relation Université-Monde professionnel: L'employabilité en question

Zerrouk Ahcène  
Maître de conférences en sociologie  
Université de Bejaia  
Mail : zeahcene@gmail.com

### ملخص:

يتمحور هذا البحث حول مدى تلاؤم التكوين الجامعي مع متطلبات سوق الشغل وهذا بتحليل معطيات ميدانية لمؤسستين اقتصاديتين في ولاية بجاية، ويكون ذلك من خلال مقارنة نتائج التكوين في الجامعة من جهة ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى في مراحل متعددة، من التخرج إلى التوظيف وحتى ما بعد التوظيف، تهدف هذه الدراسة إلى تقليص الفجوة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي بمقترحات نظرية وعملية من خلالها يمكن تحسين التكوين الجامعي وخدمة الحياة المهنية للطلبة.

Dans les entreprises et certainement dans toutes les organisations, l'évolution des exigences de chaque poste et chaque activité demande une évaluation permanente des compétences et leur exploitation. C'est une question principale dans la gestion des ressources humaines exigée par l'avancement rapide des connaissances et de savoir-faire sur tous les plans, chose qui rend le gestionnaire du capital humain comme un manager censé assurer l'équilibre entre les exigences du poste et les compétences de l'employé.

La question de l'employabilité des travailleurs relève depuis longtemps des missions des employeurs, c'est au début de la carrière que les questions concernant cette épreuve commencent à être posées et dans la plupart des cas, dans des conditions un peu dépassées par le déroulement du travail et les exigences de la productivité.

En effet, cette situation oblige les entreprises à adopter des solutions d'urgence pour pouvoir surmonter la difficulté des travailleurs dans leur vie professionnelle, notamment ce qui concerne la formation interne ou externe des employés, chose qui coûte chère et ralentit fortement la production pendant des périodes plus en moins longues. Cette situation est productrice de beaucoup de difficultés, notamment le licenciement, des conflits professionnels de différentes natures, un ralentissement des opérations de production et certainement une vie socioprofessionnelle pas très agréable au personnel.

Actuellement, la question de l'employabilité ne relève pas seulement des politiques de gestion des entreprises, ni même des volontés individuelles des travailleurs, mais d'un environnement socioéconomique plus large, en impliquant les institutions de formation, notamment les universités. Ces dernières ne sont pas chargées seulement de produire des qualifications mais de préparer les diplômés à exercer leurs fonctions sans recours à la mise à niveau ou à une autre formation supplémentaire. Elles sont appelées à prévoir des compétences

et de donner un savoir-faire qui permet au travailleur d'intégrer directement dans sa nouvelle vie professionnelle, elles sont appelées aussi à former des étudiants opérationnels dès la fin des études.

C'est dans cette optique que ma recherche s'inscrit, une approche sociologique de la relation Université-Entreprise pour l'examen de l'employabilité chez les sortants de l'université de Bejaïa et leur intégration dans la vie professionnelle. Un constat de la situation et des recommandations sont des parties majeures de cette étude qualitative, dans un terrain favorable à l'examen de la relation entre les variables Formation et travail.

### **1- L'environnement socio-économique de l'université de Bejaïa:**

Depuis l'ouverture du marché et la privatisation de beaucoup d'entreprises au niveau national, la région de Bejaïa a bénéficié de trois zones d'activités très importantes. Des entreprises publiques, et surtout privées ont créé un tissu industriel très acceptable pour le début de la capitalisation de notre économie.

A cet effet, l'université de Bejaïa créée en 1983 a bénéficié d'un terrain favorable mais insuffisant pour l'accompagnement de ses étudiants dans leur formation théorique et notamment pratique. Les étudiants profitent des courtes périodes de stage pour la préparation de leurs mémoires, des déplacements réguliers sont acceptés par les entreprises avec une absence remarquable d'encadrement à l'intérieur de ces entreprises, chose qui reste très insuffisante pour assurer une formation équilibrée entre le théorique et la pratique.

Après le début de la réforme de l'enseignement supérieur en Algérie, une prise de conscience est apparue chez les responsables de l'université de Bejaïa et les responsables des entreprises de toutes les catégories. Des forums sont organisés à chaque fin de l'année à l'intérieur de l'université en la présence d'une cinquantaine d'entreprises actives dans la wilaya de Bejaïa. Cet événement s'est transformé en un salon depuis quelques années, chose qui a donné une autre dimension à cette manifestation en invitant même les institutions et les organismes publics et sécuritaires qui participent à la promotion de l'emploi dans la région.

Des milliers d'étudiants sortants de l'université de Bejaïa ont intégré différentes entreprises et organisations au niveau national, mais surtout sur le territoire de la wilaya de Bejaïa. Une évaluation des parcours professionnels et un examen de la situation de ces étudiants s'imposent pour permettre à ces entreprises et aussi à l'université de se positionner encore une fois au diapason de l'esprit capitaliste qui oriente l'économie nationale et l'évolution du capital humain.

### **2- La formation universitaire et l'employabilité des diplômés :**

Toutes les évaluations qui relèvent de l'assurance qualité des universités s'orientent vers l'utilité de la formation et son impact à l'extérieur de l'institution de l'enseignement universitaire, la vie active est la seule situation sociale qui nous permet clairement de mesurer l'utilité de la formation, notamment dans sa dimension « employabilité » qui est l'opérationnalisation des formations universitaires, l'aptitude à l'emploi, le maintien au poste ainsi que le pouvoir à la promotion.

Donc, l'employabilité relève des besoins de l'étudiant pour trouver un emploi, se maintenir au poste et progresser, dans le cas échéant, trouver un autre poste d'emploi. Chose qui rend ce concept très relatif vu la difficulté de le mesurer à cause des différentes définitions et de ses multiples dimensions. « Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les

compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables (Finot Alain, 2000, P17).

Pour l'opérationnalisation de ma problématique, j'ai formulé deux questions chacune avec une dimension, notamment que ma recherche ne vise pas la généralisation des résultats en raison de sa nature qualitative, avec quelques cas choisis d'une manière intentionnelle.

Deux entreprises sont visées par mon intervention sur le terrain, une entreprise avec un rapprochement direct avec l'université de Bejaïa par le biais d'une convention spécifique de formation et de recrutement, en l'occurrence « Général Emballage ». Une autre entreprise multinationale qui recrute les sortants de notre université sans convention de recrutement spécifique « Candia ». L'objectif de ce choix est motivé par la comparaison qui peut être un indice de l'avancement des échanges entre les deux organismes et l'évolution de la relation Université-Entreprise.

Des entretiens approfondis ont été réalisés auprès des cadres universitaires issus de l'université de Béjaïa et exerçant au sein des deux entreprises ciblées par cette recherche au cours desquels j'ai abordé avec les sujets les thèmes suivants : le recrutement, l'emploi, les conflits. un nombre important d'informations est recueilli sur le terrain avec la participation des responsables de ces entreprises qui m'ont facilité la recherche et l'investigation sur le terrain, en répondant à neuf questions sur l'employabilité des diplômés sortant de l'université de Bejaïa recrutés ou refusés par ces entreprises.

### 3- Les résultats de la recherche :

#### 1-Le recrutement :

Chaque entreprise possède sa politique de recrutement, cette dernière qui retrace son expérience dans sa gestion des ressources humaines, elle peut être adéquate avec les formations proposées par les universités comme elle peut être orientée vers d'autres objectifs différents de ceux Du produit universitaire.

Comme ces entreprises représentent un indicateur majeur de l'évaluation du produit de l'université, vu qu'elles sont les utilisateurs de ce produit, la première question tourne autour des visions de ces responsables sur la qualité de la formation et les étudiants.

Les réponses des responsables des deux entreprises portent le même sens, dans la mesure où l'opinion est la même, la formation est très théorique continuellement dépassée par les exigences du marché de travail malgré la réforme LMD. Donc l'objectif de ce recrutement est d'attirer les étudiants qui ont le maximum de cette formation théorique mais qui ont aussi une prédisposition à s'améliorer en une durée courte et ce, en limitant les dépenses qui peuvent être exigées pour leur perfectionnement. Ces entreprises deviennent des écoles pour les diplômés nouvellement recrutés par les différents services , un recrutement très réduit et très prudent, par manque de confiance à la qualification et aux diplômes délivrés par les universités.

Le recrutement pour ces deux entreprises est basé sur deux exigences :

La situation : C'est la qualification et l'état de la formation théorique ainsi que le profil et le CV du candidat, un constat qui se fait sur place par les recruteurs chargés de l'évaluation.

La prédisposition : C'est une question qui relève de la capacité de l'étudiant à se projeter dans

le futur et de séduire les responsables de l'entreprise, celui qui exprime des probabilités à se perfectionner. Elle relève aussi de la tendance des responsables à distinguer entre les étudiants qui peuvent être une force pour l'entreprise et ceux qui ne peuvent pas s'améliorer dans une durée minimale avec un minimum de dépenses.

Nous constatons que l'employabilité est considérée par les entreprises comme une caractéristique instable, elle est prise en charge par différents acteurs économiques, l'individu, l'université et l'entreprise. Ce qui rend le contrat du travail entre l'étudiant et l'entreprise comme un contrat moral de coopération pour l'amélioration du potentiel professionnel, c'est un double investissement des deux parties pour le bénéfice socio-économique de tout le monde. C'est une question individuelle, mais aussi managériale dans la mesure où les responsabilités sont partagées entre les deux parties. Ensuite c'est la capacité de l'étudiant à convaincre mais aussi la capacité de l'entreprise à l'encadrer pour le transformer en un acteur et collaborateur dans un groupe professionnel. Dans ce cas, « L'employabilité est conçue comme un construit psychosocial parce qu'elle englobe les différentes caractéristiques qui établissent le lien entre l'individu et son environnement (Zgoulli-Swalhi Saloua, 2014, p41).

## 2- L'emploi :

Après un recrutement prudent des étudiants, les entreprises procèdent au suivi des travailleurs et l'accompagnement attentif sur tous les plans, malgré que la manière diffère entre les deux entreprises concernées par l'enquête, mais l'objectif est « d'intégrer les salariés dans les équipes pour identifier les objectifs de l'entreprise et ils doivent accepter la responsabilité collective dans le processus de prise de décision. (Zgoulli-Swalhi Saloua, 2014, p63).

Le suivi des étudiants nouvellement recrutés se fait d'une manière précoce par l'entreprise « Général Emballage », vu que cette dernière a signé une convention spécifique avec l'université de Bejaïa, pour la formation de licenciés dans un cadre organisé et le recrutement direct par l'entreprise des diplômés de la formation « Emballage et Qualité ». Le recrutement dans cette entreprise est distinct entre les étudiants concernés par la convention qui bénéficient encore d'une prise en charge financière et les autres étudiants qui ont plus des difficultés dans le recrutement et surtout après le recrutement.

Des formations sont proposées par l'entreprise pour la mise-à-niveau des compétences requises, notamment celles relevant de la pratique, des formations particulièrement internes pour « Général Emballage » et externes pour l'entreprise « Candia ».

Les compétences visées sont fréquemment orientées vers la maîtrise de la langue, singulièrement la langue française dont l'étendue professionnelle et la manipulation de l'outil informatique et les logiciels d'exploitation adoptés par les entreprises en question. Donc, le développement de l'employabilité est pris en charge par des formations internes et externes pour l'accompagnement des travailleurs, ce qui reflète la précarité de la formation pratique à l'université et le risque de matérialiser les conséquences de l'absence de l'employabilité qui coutent chères aux entreprises inconscientes de ce risque.

Le déploiement de l'employabilité dans une entreprise permet à cette dernière d'investir dans la ressource humaine et garantir les futures compétences et de faire face à la concurrence et le progrès intense en la matière. L'accroissement de cette employabilité permet

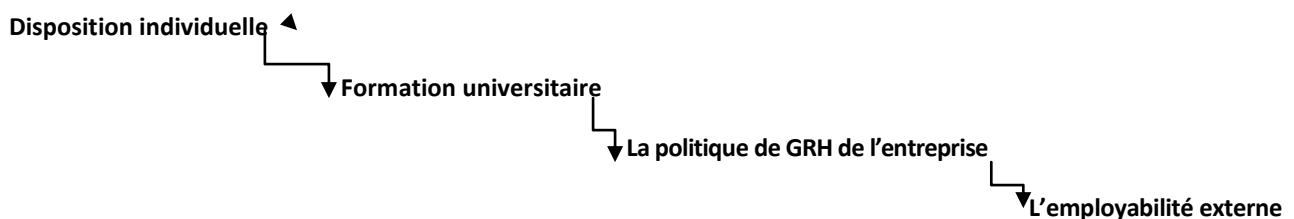
aussi aux individus d'améliorer leurs compétences et leur savoir faire, reprendre confiance et spécifiquement améliorer le climat social interne et externe de l'entreprise.

L'employabilité rend le salarié comme un «Acteur» dans son entreprise, un «Entrepreneur» et un «Manager» de sa carrière. Les étudiants sortants de l'université de Bejaïa visent seulement le recrutement avant leur formation, chose confirmée par les responsables de ces deux entreprises, une inquiétude unique sans projet professionnel ni d'ambitions spécifiques, c'est une formation pour un poste de travail stéréotype désorienté après le recrutement.

Ces étudiants, comme les responsables d'entreprises le mentionnent, ne sont pas opérationnels dès leur recrutement, ils expriment un besoin très fort d'une prise en charge urgente de la part des employeurs avec moins d'intensité chez les étudiants formés dans le cadre de la convention de l'entreprise « Général Emballage » en raison des stages pratiques suivis par ces étudiants tout au long de leur formation.

Paradoxalement, et après une période très courte d'essai, ces mêmes étudiants n'acceptent pas facilement les postes occupés, ils réclament des promotions verticales rapides. C'est le cas des étudiants de la sociologie et de droit qui demandent une promotion rapide comme chef de service ou directeur des ressources humaines, un intérêt qui n'est souvent pas adéquat avec les attentes de l'employeur.

Dans le passé, avoir un emploi nous permet d'avoir une employabilité, aujourd'hui, avoir de l'employabilité nous permet d'accéder à l'emploi et se maintenir au poste. Après l'accès à l'emploi par les étudiants de l'université de Bejaïa, le maintien au poste pose beaucoup de difficultés pour la majorité d'entre eux, ils n'arrivent pas à sécuriser leurs fonctions et d'avoir une stratégie de promotion comme projection dans l'avenir suivant le schéma ci-dessous :



**Figure 01:** Le processus du développement de l'employabilité

Le contact avec les étrangers n'est pas toujours facile pour les nouveaux recrutés, un obstacle de comportement et de vie socioéconomique précaire dans l'entreprise «Candia», ils convoitent la promotion sans que ce contact avec les collègues étrangers soit bien abordé faute d'habitudes et d'attitudes professionnelles qui ne sont pas constamment les mêmes.

Les étudiants recrutés par l'entreprise conventionnée avec l'université de Bejaïa expriment plus de volonté à se maintenir dans les postes occupés, c'est un résultat de la préparation pendant le cursus universitaire là où la dimension « Durabilité » à l'entreprise est prise en charge par la formation académique ainsi que le suivi attentif et le rapprochement avec l'entreprise « Général Emballage »

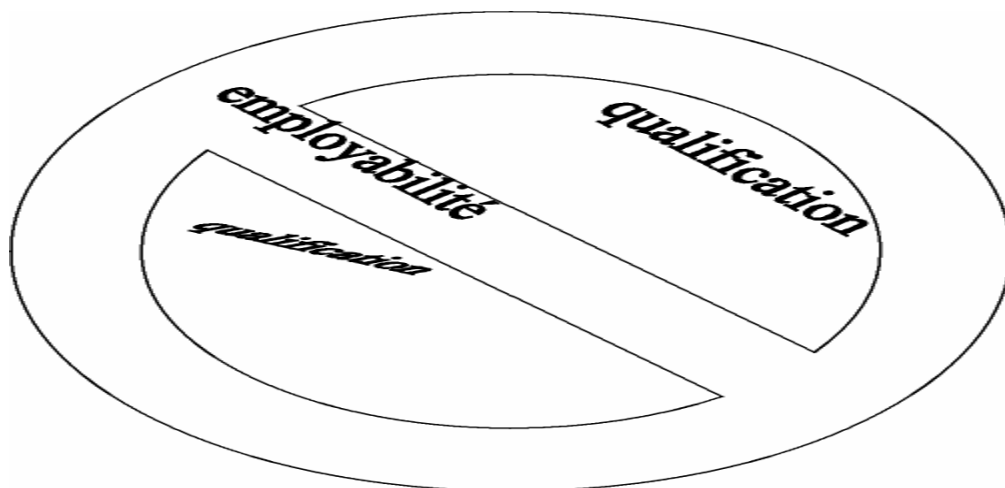
Une complication intervient quand ces étudiants commencent à quitter le pays pour

s'installer à l'étranger. Un nombre important des jeunes salariés des deux entreprises en question abandonnent leurs postes sans hésitation dès que l'occasion se présente pour partir à l'étranger, une peine de fidélisation des travailleurs émerge et la dimension employabilité est complètement dépassée par ce dysfonctionnement.

La question de l'employabilité est abordée différemment de la compétence et la qualification, cette dernière est la responsabilité de l'université, contrairement à la compétence qui est toujours transversale entre l'université et l'étudiant, l'employabilité concerne l'étudiant et les exigences du poste ainsi que la politique de recrutement des entreprises, mais il faut savoir « gérer au mieux l'équilibre entre flexibilité et sécurité. (Auer Peter et Gazier Bernard, 2008, P37).

Nous avons constaté que les étudiants recrutés par ces deux entreprises sont moins qualifiés avec des compétences pratiques très faibles, leurs employabilités est toujours relatives, les exigences des entreprises ne sont pas prise en charge par la formation universitaire, qui est purement académique sans intervention des professionnels, ni mêmes des stages de longues durées sur le terrain. Ils abordent leurs activités avec beaucoup d'incertitude et de désorientation vu que la gestion de leur formation est complètement différente de la gestion des carrières adoptée par ces entreprises. Ces dernières n'ont pas toujours la capacité d'être des employeurs selon la définition sociologique de ce terme, car l'employabilité est un enjeu stratégique pour eux, « pour plupart des salariés ayant trouvé un emploi hors de leur institution, s'habituer à de nouvelles conditions de travail et d'emploi s'avère extrêmement difficile » (Spieser Catherine, 2013, P135).

En effet, l'employabilité est un moteur pour la carrière de l'employé et la compétitivité des entreprises, différemment de la qualification et la compétence, malgré l'interceptivité entre les trois concepts. La durabilité de ces deux dimensions de la ressource humaine est couverte par cette employabilité qui n'est pas toujours forte chez les sortants de l'université de Bejaïa, malgré la qualification et probablement les compétences acquises pendant la formation universitaire comme dans la figure suivante :



**Figure 02** : La différence entre la qualification, la compétence et l'employabilité

Autrefois, avoir un emploi rendait les personnes employables ; de nos jours, non seulement il faut être employable pour avoir un emploi mais il faut également l'être pour le conserver (Noura Ben Hassen, 2011, P75), c'est une économie de la compétence qui décrète la gestion des ressources humaines à travers le monde, commençant par la formation universitaire qui exige –comme le signalent les enquêtés- une implication effective des entreprises dans la conception des programmes jusqu'à l'accompagnement et la réalisation des objectifs en communs.

### 3-Les Conflits :

Les pratiques de la gestion des ressources humaines sont en pleine évolution, une gestion précoce s'impose commençant par la formation à l'école primaire jusqu'au diplôme universitaire, elle consiste en la prise en charge de plusieurs pratiques dévisées en groupes comme suit :

- Le premier regroupe les pratiques d'acquisition et de conservation d'un personnel de qualité : formation, évaluation et appréciation, sélection et recrutement.
- Le second groupe de pratiques visant à encourager l'adhésion des individus aux intérêts de l'organisation : pratiques de gestion de carrières et systèmes de rémunérations...(Noura Ben Hassen, 2011, P62).

Cette nouvelle manière de gérer le personnel permet à l'entreprise de cerner les individus et les groupes dans une stratégie unique du développement du personnel et limiter les conflits internes. Parmi les conflits qui apparaissent souvent chez la catégorie des diplômés de l'université de Bejaïa, on trouve celui de la hiérarchie, d'une dimension verticale ou le nouveau recruté se retrouve en désaccord avec le responsable hiérarchique, c'est une lacune des responsabilités causée par la négligence de ce critère par la formation universitaire, les étudiants transfèrent l'environnement universitaire très ouvert vers l'entreprise gérée par un règlement très stricte et dans le cas des deux entreprises notamment « Candia », ou on considère qu'il s'agit d'une résistance carrément au système d'autorité à l'intérieur de l'entreprise.

Ceci dit, l'université n'arrive pas à former l'étudiant qui peut anticiper son emploi et gérer ses responsabilités une fois en poste. Ceci est liée au manque, voir l'inexistence de cellules d'orientation professionnelle qui peuvent être une solution précoce pour remédier à ce souci car l'étudiant n'a aucune visibilité du marché du travail avant de terminer ces études. « Dans un tel contexte de mutation et de crise de l'emploi, on assiste à une remise en cause des cadres d'analyse du travail, de l'emploi et de l'activité » (Guilon Roland, 1998,P97).

L'identification des risques professionnels est une manière contemporaine et managériale adoptée par les systèmes de formation les plus performants dans le monde, le développement de l'employabilité est dépendant de la capacité des universités et de ces étudiants à prévoir l'évolution des métiers et les nouvelles transformations en matière d'emploi.

### Résultats :

Nous constatons que la relation Université-Entreprise ou le « monde de travail » de manière générale est pluridimensionnelle, c'est une question qui concerne les groupes mais aussi les individus et qui s'étale sur plusieurs périodes de formation et de pratiques. A cet effet, une gestion prévisionnelle de la carrière impose le minimum de veille aux deux parties, en

l'occurrence « le producteur des diplômés et l'utilisateur de ces produits ».

L'employabilité est le résultat d'un mouvement de socialisation et de formation qui débute au plus jeune âge de l'individu et se développe tout au long de la vie, la collectivité est la condition préalable pour son existence et son développement à court et à long terme. L'université est seulement une étape de ce processus, cette étape est très importante pour concrétiser les acquis de la socialisation et l'éducation mais aussi pour entamer une autre étape qui est la vie active. A cet effet, l'université est appelée à faire le lien entre le passé de l'étudiant et son avenir professionnel et ce, grâce à un programme et des mécanismes de formation qui doivent être en harmonie avec l'évolution de la gestion des ressources humaines. Ce qui permettra d'assurer le minimum d'employabilité et garantir le maximum d'intégration dans la vie professionnelle. Une employabilité dans ses différentes formes et dimensions est illustrée dans le tableau suivant :

Forme / dimensions de l'employabilité	
Formes	Dimensions
Employabilité Interne	Trouver un emploi
	Conserver un emploi
	Progresser dans un emploi
Employabilité externe	Retrouver un autre emploi

Tableau récapitulatif des formes et dimensions de l'employabilité (Ben Hassen Noura, 2011, P88)

Il est à signaler aussi que la formation universitaire à l'université de Bejaïa est qualifiée de théorique par les responsables des deux entreprises concernées par l'enquête. Pour cela, le recrutement des diplômés de cette université est très prudent, c'est une opération qui demande beaucoup de maîtrise de la part des responsables des ressources humaines et qui consiste à recruter les étudiants qui ont le maximum de formation, de connaissances théoriques et une prédisposition à l'évolution en pratique à l'intérieur de l'entreprise. C'est-à-dire la capacité d'assimilation des connaissances pratiques grâce à des formations proposées par l'entreprise et qui constituent en parallèle une dépense supplémentaire est toujours prévisible pour garantir le minimum d'employabilité après une durée plus ou moins moyenne d'un candidat à un autre.

Les diplômés ne sont pas opérationnels dès la fin de la formation universitaire, une désorientation est remarquable au moment même de la période d'essai dans la vie active. Car certains d'entre eux, confondent entre l'environnement universitaire et celui de l'entreprise, ils profitent de la première occasion pour quitter l'entreprise et partir à l'étranger, donc le contrat moral d'employabilité n'est pas toujours envisageable notamment à long terme. Le même problème est posé pour les étudiants formés dans le cadre d'une convention entre l'université et l'entreprise, le développement de l'employabilité peut fidéliser et maintenir ces nouveaux diplômés dans leurs postes, chose que les responsables interviewés ont soulevés, des diplômés qui sont toujours prétendants à quitter l'entreprise pour partir à l'étranger. Et pour ceux qui préfèrent rester, un poste de travail à vie n'est pas leur objectif primordial car ils sont



intéressés par des promotions verticales et ils envisagent une promotion avant même la fin de la période de stage. Selon eux, les postes de maîtrise ne sont pas acceptés dans tous les cas notamment chez les garçons. Ceci peut être expliqué par l'absence de l'orientation dans la formation universitaire notamment le fait de savoir gérer la carrière, chose qui peut être assurée par le recrutement des associés venants du monde professionnel et l'élaboration des programmes en concertation avec les utilisateurs de ce produit universitaire, « il reste au final plus de questions que de réponses concernant ce thème des rapports au travail et au hors travail » (Bonardi Christine, 2004, P89).

### **Conclusion :**

L'employabilité effective d'un étudiant dépend de la structure et du marché de travail, ainsi que les ambitions de l'employeur et non pas seulement de ses compétences. Elle est toujours instable et par fois vulnérable, en raison du changement permanent des conditions du marché et l'évolution technologique. Le développement de l'employabilité est un travail permanent qui exige un suivi constant par rapport au changement des conditions internes et externes de l'entreprise.

Nous avons constaté, à partir des résultats obtenus, que le rapprochement entre l'université et l'entreprise est une condition primordiale pour promouvoir l'employabilité et prévoir une carrière avec succès pour les diplômés de l'université. Une différence frappante entre les étudiants formés dans le cadre de la convention de l'entreprise « Général Emballage » et les autres étudiants sortants de l'université de Bejaïa. L'intervention des professionnels dans la formation des futurs cadres de l'entreprise est d'un intérêt capital, c'est une formation presque à la carte qui réduit l'écart entre ce que l'étudiant veut de l'employeur et de ce que les entreprises exigent des employés.

La signature de plusieurs conventions entre l'université de Bejaïa et son environnement socio-économique est une condition principale pour le rapprochement entre cette institution de formation et les utilisateurs de son produit, au bénéfice des étudiants et de la formation de manière générale. Malgré l'existence de dizaine de conventions cadres, la question de l'employabilité reste posée et demande plus d'efforts et de rigueur en allant vers des conventions spécifiques pour impliquer les professionnels dans l'élaboration des programmes. S'ajoute à cela, l'intégration des équipes de formation pour l'application des programmes, l'encadrement aussi des étudiants dès la première année universitaire, en programmant des sorties pédagogiques et des stages de moyenne durée permettra ainsi le contact et la familiarisation de l'étudiant avec le milieu professionnel.

**Bibliographie :**

- 1- Auer Peter, Gazier Bernard, L'introuvable sécurité de l'emploi, Flammarion, Paris, 2008.
- 2- Ben Hassen Noura, Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales. cas d'entreprises industrielles tunisiennes, Thèse de Doctorat sous la direction de PESQUEUX Yvon et de ZARDET Véronique, Ecole doctorale arts et métiers, France, 2011.
- 3- Bonardi Christine et autres, Psychologie sociale appliquée : Emploi, travail, ressources humaines, In Press, Paris, 2004.
- 4- Guillon Reland , Recherche sur l'emploi : Eléments de sociologie de l'activité économique, Le harmattan, Paris, 1998.
- 5- Finot Alain, Développer l'employabilité, INSEP Consulting, France, 2000.
- 6- Spieser Catherine, L'emploi en temps de crise, Editions Liaisons, 2013.
- 7- ZGOULLI-SWALHI Saloua, Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH ? sous la direction de Nathalie COMMEIRAS, l'Université Montpellier 2, 2014.