

## ***L'employabilité Quelle apport a la gestion de carrières***

***HEDJAZI Smail  
MALIM Souad  
Université de Biskra***

### **Résumé :**

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude et par le changement, les entreprises ne peuvent plus continuer à garantir de l'emploi à tous les salariés. Ce fait a incité les salariés de s'inquiéter davantage sur leur carrière professionnelle. Ce constat réel a vraiment constitué un objet de recherche pour les chercheurs et les praticiens, qui se trouvent contraints de livrer des solutions ad hoc et de définir un équilibre entre, d'une part, les exigences d'une bonne gestion de carrière au profit de l'entreprise, et de l'autre part, les attentes légitimes de l'ensemble des salariés qui se justifient comme des ayants droits à une carrière professionnelle stable et rentable.

Dans une telle situation apparaît une nouvelle notion en management, qui existait déjà dans le domaine de la sociologie, en l'occurrence l'employabilité. Elle a constitué une nouvelle forme de contrat sociale gagnant- gagnant entre entreprises et salariés.

**Mots clés :** l'employabilité, carrière, contrat sociale

### **الملخص:**

لم تعد المؤسسات قادرة على ضمان التشغيل لكل أفرادها في محيط متميز بالتغير المستمر، وهو ما شكّل وضعية حرجة للأفراد لشعورهم بعدم الاستقرار مما أثر على مستوى أدائهم و بالتالي الأداء الكلي للمؤسسة. هذه الوضعية شكّلت مادة بحث لكل من الأكاديميين والمهنيين على حد سواء وذلك بغرض إيجاد الحلول التي تضمن التخطيط الجيد للمسار المهني من جهة ومن جهة أخرى تلبية الانتظارات الشرعية لمجموع الأفراد و المتمثلة أساسا في مسار مهني مستقر ومحقق للعوائد المالية الملائمة، و ضمان مستوى أداء جيد للمؤسسات و في هذا الإطار ظهر مفهوم القابلية للتشغيل كأحد المفاهيم المحققة لهذا للتوازن و شكّل نموذجا جديدا للاتفاقية الاجتماعية بين المؤسسة و الأفراد .

**الكلمات المفتاحية:** القابلية للتشغيل، المسار المهني، العقد الاجتماعي

## ❶ Introduction

Dans un contexte marqué par l'incertitude, l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi à ces salariés; ces derniers ont pris conscience de l'importance de leur employabilité comme élément de sécurité de leur emploi et développent et élargissent leur portefeuille de compétences pour assurer l'adaptation dans leurs entreprises et assurer leur compétitivité sur le marché de l'emploi, ce qui reste conditionné par l'assistance des entreprises qui doivent créer le contexte favorable.

nous concluons alors que La notion de l'employabilité est présente, dans la stratégie de développement individuelle comme dans les stratégies de l'entreprise et particulièrement celle de gestion de ressources humaines ou elle engage plusieurs politiques de cette dernière et notamment la politique de la gestion de carrières, ce qui nous pousse à poser la question centrale de ce travail comme suit :

Quelle est l'apport de l'employabilité à la gestion de carrières?

Et Pour répondre à cette question nous avons traité les points suivants:

- ✓ L'émergence et la définition de la notion de l'employabilité ;
- ✓ Le développement de l'employabilité;
- ✓ L'apport de l'employabilité à la gestion de carrière

## ❷ L'émergence et la définition de la notion de l'employabilité

### ❷.❶ Émergence de l'employabilité

Le Concept de l'employabilité est né en Angleterre au début du 20ème siècle, L'enjeu était de différencier les pauvres, aptes à s'intégrer à la société industrielle, même s'ils pouvaient être temporairement exclus, de ceux qui relevaient de la charité. C'est avec le New-Deal et l'extension du chômage que la notion d'employabilité a été ensuite formalisée et développée aux États-Unis durant les années 30. Elle faisait référence alors à des capacités élémentaires à occuper un emploi. L'employabilité concerne à cette époque la coupure entre valide et invalide. Ce qui signifie en effet « aptitude à l'emploi ». Cette notion se développe ensuite dans les années cinquante et devient aux *USA* une catégorie médico-sociale utilisée par les travailleurs sociaux pour apprécier la distance à l'emploi et les aptitudes productives de travailleurs défavorisés elle est mesurée par des tests médicaux à vocation prédictive et centrés sur la mesure du handicap, pour savoir in fine, « à quelles conditions tel individu peut exercer tel métier ». En arrivant aux années 60 le concept évolue vers l'intégrabilité professionnelle basée sur des critères subjectifs et sociaux (motivation, casier judiciaire,). Le lien avec la « probabilité de retour à l'emploi » apparaît à partir des années 60 et s'appuie sur la statistique. Le concept évoluera dans le langage des économistes vers l'idée de « probabilité de reclassement », liée à la durée du chômage. Au stade des années 80 l'employabilité devient un outil pour mesurer la fragilité de certains groupes sociaux vis-à-vis du chômage c'est

a dire la probabilité que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. L'employabilité est rattachée alors « avant tout à la croissance » Durant cette même période se développe le « courant de pensée compétences » qui forme une nouvelle logique constituera un nouveau angle qui formera un le levier majeur de développement de l'employabilité.<sup>1</sup>

Enfin, c'est dans les années 90 que les entreprises préfèrent de parler d'employabilité, plutôt que de « sécurité de l'emploi ». Le terme est ainsi utilisé pour présenter la politique sociale, avec le challenge de « garantir l'employabilité des salariés ».<sup>2</sup>

**2-2 Définition de l'employabilité**

La notion de l'employabilité prend des différentes définitions selon l'acteur qui l'utilise soit : l'Etat, Organisations syndicales, Entreprises Et salariés, les chercheurs s'accordent qu'il n'existe pas une définition universel de la notion de l'employabilité notamment en sciences de gestion. Mais parmi les définitions donné a cette notion en adoptera la définition qui nous semblent acceptable dans le domaine de la gestion de ressources humaines ;

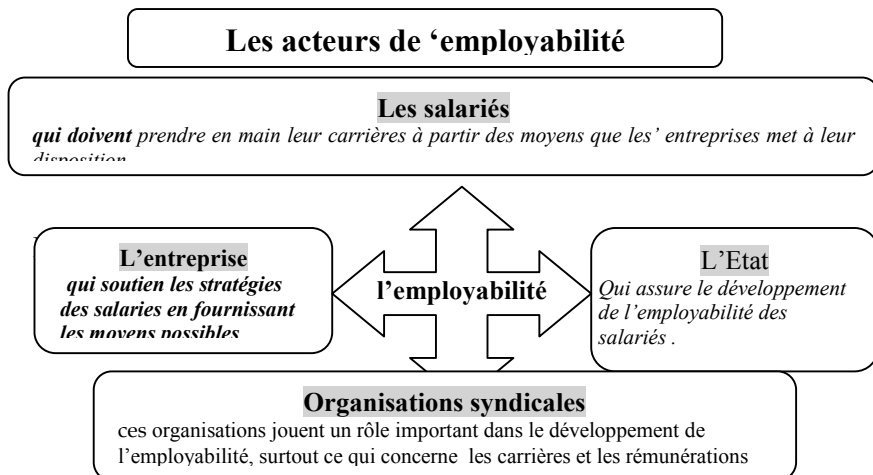
«L'employabilité est la capacité d'un salarié a conserver ou a obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, a son niveau hiérarchique ou a un autre niveau».<sup>3</sup>

Il faut signaler que L'employabilité d'un salarié implique qu'il dispose des informations sur:

- les emplois de demain (émergents )et les profils requis,
- ses compétences et ses capacités,
- les moyens de formation et d'acquisition de compétences,
- Les possibilités de mobilité fonctionnelle ( interne ou externe).

**2-3 Les acteurs de l'employabilité :**

Pour cerner le concept d'employabilité, il est utile de présenter brièvement dans le schéma qui suit les acteurs qui concourent a son succès.



---

### ③ Le développement de l'employabilité:

#### ③ ① Définitions Le développement de l'employabilité

Le développement de l'employabilité, c'est le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.<sup>4</sup> En d'autres termes c'est permettre à tout salarié, à s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures.<sup>5</sup>

Concernant les instruments de développement de l'employabilité Hategkimana et Roger ont identifié trois principaux instruments: l'information, la formation et la mobilité. Le premier instrument est relatif à la recherche et au traitement de l'information par la construction d'un réseau de communication relationnel et professionnel. Le deuxième, concerne la formation formalisée en interne ou en externe mais également de formation d'adaptabilité dans l'entreprise. Enfin, la mobilité peut-être interne, externe, géographique ou internationale.<sup>6</sup>

#### ③ ① Les conditions du développement de l'employabilité

Le développement de l'employabilité suppose un comportement actif du salarié dans sa planification de son carrière en déterminant un projet professionnel, et développement ces compétences, Pour sa part l'entreprise qui veut favoriser l'employabilité doit :

- Transmettre au salariés les informations relative a sa stratégie RH
- Structuré l'organisation de manière la responsabilisation des salariés et le développement de leur compétences
- Mettre en place une gestion par les compétences
- Obtenir le soutien des instances représentatives des salariés pour que les salariés reconnaissent les logiques de compétences et non plus les logiques d'ancienneté<sup>7</sup>

#### ③ ① L'importance de développement de l'employabilité

Chaque acteurs de l'employabilité a ses raisons pour s'intéresser au développement de l'employabilité les entreprises se préoccupent d'employabilité avant tout pour répondre aux évolutions de l'environnement, et les salariés pour éviter au mieux les ruptures professionnelle et leur conséquences.

elle est aussi le meilleur moyen d'anticiper évolutions en maintient a un niveaux opérationnel, a la fois ses compétences, en adoptent son esprit aux nouvelles donné de marché, en construisant son objet professionnel dans le sens de la pérennité et de l'évolution du monde.<sup>8</sup>

#### ④ L'apport de L'employabilité a la gestion des carrières

Pour comprendre l'apport de l'employabilité a la gestion de carrière

nous devant clarifier le passage de la théorie classique de carrière ou carrière nomade ou carrière sans frontières.

En 1976 HALL, a ouvert la voie des nouvelles carrières, avec l'idée d'une carrière qui déborderait de l'entreprise et engloberait les expériences de formation et de travail de l'individu. Dans cette perspective, l'individu devient acteur de son carrière, selon ses valeurs et motivations propres. Par la suite, reprenant ce postulat, découlant de recherches effectuées par ARTHUR et ROUSSEAU aux Etats-Unis, est apparu le terme de "Boundaryless Career " traduit par CADIN en "carrière nomade"<sup>9</sup>, qui peut être définie comme "une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail"<sup>10</sup>, elle suppose que le salarié soit responsable de la gestion de sa carrière, identifie un projet ou parcours professionnel, s'attache à développer des compétences transférables et prend part à l'apprentissage permanent.

Le développement de carrière nomade, a remis en question la notion de carrière classique ainsi Les repères objectifs de la carrière (titre, grade) perdent leur signification au profit des repères plus subjectifs, la notion carrière nomade renvoie à des organisations nouvelles comme les entreprises en réseaux ou les entreprises cellulaires qui offrent des possibilités d'évolutions différentes, les perspectives de carrière ne sont en effet pas nécessairement verticale mais d'avantage horizontale ou avec des passages entre différents employeurs. Il faut signaler que le terme nomade suppose que l'individu joue un rôle proactif dans leur carrière.<sup>11</sup>

Dans ce nouveau contexte qui exige plus de flexibilité et flexibilité, Les DGRH n'ayant plus les moyens de fidéliser les individus. Ainsi ils doivent veiller à trouver d'autres sources d'épanouissement et de reconnaissance. Pour ce faire, ils doivent s'appuyer sur des approches qui permettent de développer les potentiels (savoir, savoir faire, savoir être) et d'ancrer une culture d'apprentissage permanent pour faire face aux changements de l'environnement.<sup>12</sup> Si dans ce contexte qu'un nouveau contrat psychologique s'installe.

## ⑤ -Employabilité, une nouvelle forme de contrat psychologique.

### ⑤-1 Le nouveau contrat psychologique

Le terme contrat psychologique, est une notion d'origine anglo-saxonne. Il s'agit d'un contrat informel qui, contrairement aux contrats juridiques, n'est pas nullement définitif mais, au contraire, redéfinit selon la position du salarié dans l'entreprise. Il englobe à la fois les perceptions individuelles et les obligations entre employeurs et salariés. Il peut être de plusieurs types : contrat relationnel, contrat de développement ou contrat transactionnel Il se fonde sur plusieurs théories telles que la théorie de l'échange : contributions/rétributions, la théorie des attentes comme une série d'expectatives réciproques et sous-jacentes entre un salarié et une organisation et, enfin, la théorie de l'équité.<sup>13</sup>

Ce nouveau contrat exige des travailleurs assez courageux et confiants pour renoncer à la stabilité de leur emploi, motivés par la force stimulante que sont l'apprentissage continu et le développement personnel. Néanmoins, l'entreprise, quand à elle, s'engage à trouver des modèles d'organisation et de gestion favorisant les apprentissages et le développement des compétences et offrant ainsi des possibilités d'évolution personnelle.<sup>14</sup>

Le développement de l'employabilité apparaît donc comme un nouvel élément du contrat moral et il se définit désormais comme une perspective non négligeable des salariés parallèlement à l'équité ou la reconnaissance personnelle.

### ❶ -2 L'employabilité une alternative ou un moteur pour la carrière :

Suite à l'apparition de la notion de l'employabilité comme une nouvelle contrat psychologique deux questions ont été posées sur la relation entre carrière et employabilité.

- Est-ce que l'employabilité est une alternative ou plutôt un moteur pour la carrière ?
- la carrière organisationnelle, représente-t-elle toujours une réalité ?<sup>15</sup>

la réponse de la première question vient de Hategekimana et Dany qui ont déduit, de leurs recherches, que tout parcours professionnel est assimilé à une carrière. Les nouvelles approches de carrière sont des approches fondées sur l'employabilité.<sup>16</sup>

Pour la deuxième question en voit d'après les défèrent publications sur le sujet de carrière que Malgré l'émergence de nouvelles formes de carrières, la carrière organisationnelle persiste et Elle désigne toujours une réalité et suscite encore l'intérêt des chercheurs<sup>17</sup>

En résumé *L'employabilité* n'agit donc pas comme une alternative à la carrière, mais bien comme un moteur de celle-ci. comme une nouvelle forme de contrat psychologique

Et elle constitue un atout stratégique pour la *D.R.H* puisqu'elle permet la régulation et l'ajustement entre trois variables principales à savoir :

- La fragilité du marché du travail,
- Les contraintes des entreprises en matière de compétitivité,
- L'assistance et l'accompagnement des salariés en transition professionnelle,<sup>18</sup>

### Conclusion

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude, l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi à ces salariés, ce qui a donné naissance de la notion de l'employabilité comme une nouvelle forme de contrat psychologique entre les entreprises et les salariés. Elle implique la responsabilité de salarie de développer les compétences nécessaires pour assuré un emploi soi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, mais aussi la responsabilité de l'entreprise qui doit lui fournir l'information, le temps,

les ressources et les situations dont il a besoin pour évaluer et développer ses compétences.;

Ces informations et ressources forment les connaissances que l'entreprise doit fournir à savoir :

- La liste des compétences des salariés ;
- La liste des compétences nécessaires pour les postes ;
- La liste des compétences que les salariés doivent développer
- La carte des postes,
- La liste des nouveaux postes et les compétences nécessaires.

Ainsi l'entreprise qui veut adopter une logique d'employabilité doit assurer les caractéristiques suivantes :

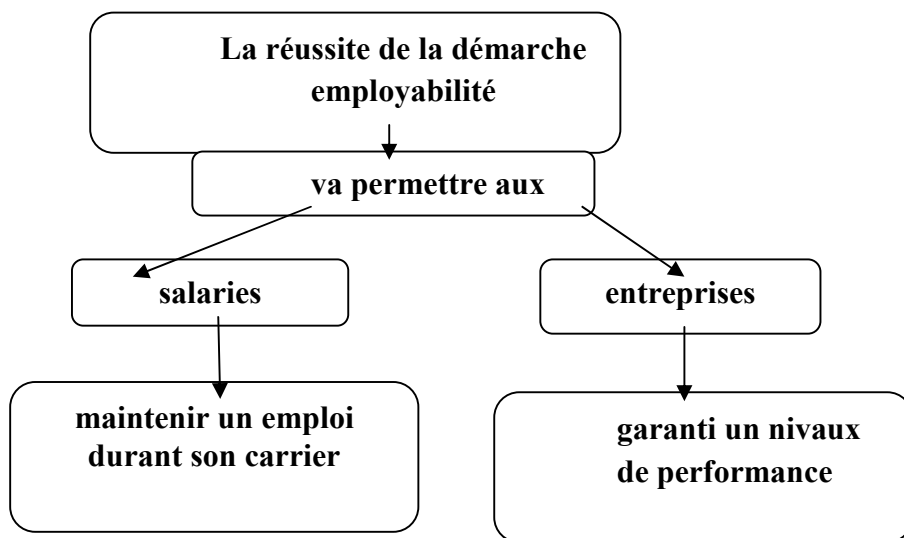
- ✓ Une entreprise ouverte sur l'extérieur et travaillant en harmonie avec ses partenaires institutionnels et la collectivité de son bassin d'emploi ;
- ✓ Un observatoire des métiers performant, ouvert sur l'entreprise et relayé interne ;
- ✓ Une stratégie ressources humaine et politique employabilité et compétences » portée par la direction et les actionnaires, et partagée en interne par le corps social ;
- ✓ Des pratiques ressources humaines : mobilité interne, gestion des compétences, développement professionnel et une politique salariale adaptée ;
- ✓ Un management formé, responsable et attentif au développement des personnels ;
- ✓ Une organisation souple, transversale, responsabilisante
- ✓ Des relations sociales modernes, dynamiques avec des partenaires sociaux porteurs d'un projet collectif et ouvert aux changements<sup>19</sup>

le présent travail a permis de proposer des pistes de réflexion telles que :

- ✓ prolonger ce travail. En procédant à des études de cas au sein des entreprises algériennes,
- ✓ les conséquences de l'introduction de l'employabilité dans les modèles pédagogiques
- ✓ l'importance de l'évaluation de l'employabilité dans le recrutement.

À la fin de ce travail nous concluons par le schéma suivant :

## Schéma 01 : l'importance de l'employabilité



## NOTES

<sup>1</sup> Pierre-Marie BURGAT et Emmanuel CERTAIN : *Enquête Employabilité et compétences*, INSEP CONSULTING –ANACT, 2017, P07.

<sup>2</sup> FINOT A : *Développer l'employabilité*, Paris; INSEP Consulting Editions, 2000, p10-17

<sup>3</sup> Jean pierre Taieb : *dictionnaire des ressources humaines*, Ed DUNOD, Paris, 2007, P148.

<sup>4</sup> FINOT A: *OP CIT*, P06.

<sup>5</sup> Pierre-Marie BURGAT et Emmanuel CERTAIN ,*OP CIT*,P10.

<sup>6</sup> Saloua Zgoulli-Swalhi : *Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ?these de doctorat l'Université Montpellier 2 année 2014*

<sup>7</sup> D.Duchamp et L.guery : *la gestion des ressources humaines*, Ed NATHAN, Paris, 2006, P86.

<sup>8</sup> FRENK Rouault et al : *EMPLOYABILITE ET FLEXSECURITE*, Ed Afnor, Paris, 2009, P07.

<sup>9</sup> LOIC CADIN et all : *carrière nomade les enseignements d'une comparions internationales* ,Ed Vuibert, PARIS 2003 ,P257.

<sup>10</sup> KETTY Bravo : *stratégie de carrières nomades en construction de réseaux sociaux ;une revue de littérature*, in <https://www.agrh.fr/assets/actes/2002bravo022.pdf> consulté le 25/06/2017

<sup>11</sup> Chloé GUILLOT SOULZ ; *La gestion des ressources humaines*, Ed Guliano l'extenso, Paris, 2009, P66.

<sup>12</sup> Mortad JINANE, *L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une G.R.H contemporaine*, revue de sciences humaines, université de Constantine, algérie, juin 2015, pp167-185.

<sup>13</sup> Noura Ben Hassen. Le développement de l'employabilité' dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et `a l'accroissement de performances `économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Française.

<sup>14</sup> Noura Ben Hassen : *OP CIT*

<sup>15</sup> Noura Ben Hassen: *OP CIT*

<sup>16</sup> R. Hategekimana « *Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise* » 15<sup>ème</sup> congrès A.G.R.H Montréal 2004.

<sup>17</sup> Christophe Falcoz « *La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel* » *Annales des mines* juin 2001.

<sup>18</sup> Mortad JINANE, *OP CIT*

<sup>19</sup> D.Duchamp et L.guery : *OP CIT*, P87.