

Les outils de la GRH, clé de voûte de l'employabilité

CHIKHAOUI Fatma

Enseignante- chercheuse à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Sousse
Tunisie

Résumé :

Dans le contexte actuel, et face à une culture de l'introuvable sécurité d'emploi, l'employabilité émerge comme un nouveau phénomène, voire une nouvelle forme du contrat psychologique entre l'employeur et l'employé. Une nouvelle relation de travail apparaît ainsi dans une vision d'employabilité-développement. Avec l'idée que les employeurs et les employés sont embarqués ensemble dans un « pacte gagnant-gagnant » sous le pavillon du développement de l'employabilité.

Cet article présente le cadre conceptuel de l'employabilité et met évidence les outils de la gestion des ressources humaines susceptibles à son développement et à son accroissement dans le contexte Tunisien.

Mots clés : employabilité, carrière, outils de la gestion des ressources humaines

Abstract :

In the current context where job security is becoming a unreachable goal, employability has emerged as a new phenomenon, or even as a new psychological contract between the employer and the employee. Accordingly, a new working relationship is being established from an employability-development perspective where employers and employees are embarked together in a win-win pact under the banner of employability development.

This article presents the conceptual framework of employability and highlights human resource management tools that are likely to develop and spread employability in the Tunisian context.

Key Words : employability, carrer, human resource tools

Introduction

Dans un contexte d'instabilité économique et de mutation de carrière, l'emploi dit à vie est oublié (Cascio, 1995 ; Boltanski et Chiapello, 1999), et les questionnements portant sur l'employabilité se sont ainsi développées (Taylor, 2005 ; Mc Quaid et Lindsay, 2005). Nous parlons ici du concept d'employabilité qui a été définie par Finot (2000)

comme suit : « *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* ».

L'employabilité devient une nécessité pour les entreprises et une opportunité pour les salariés (Barjou, 1997). Elle est perçue comme une nouvelle forme du contrat psychologique entre l'employeur et le salarié qui partagent la responsabilité à l'égard du maintien, d'amélioration et d'accroissement de l'employabilité dans « *un scénario gagnant –gagnant* » (Bader, 2007). Le salarié est ainsi invité à assumer la responsabilité de sa propre vie professionnelle, de sa propre carrière, y compris la responsabilité de veiller constamment à entretenir son employabilité afin de maintenir sa valeur sur le marché d'emploi, et l'entreprise de son côté, doit lui offrir les moyens ressources humaines afin d'y parvenir (Finot, 2000). Le but de ce travail de recherche est d'étudier les contours de l'employabilité du salarié tout en identifiant les outils de la gestion des ressources humaines susceptibles à son développement dans un contexte tunisien.

1. Les contours de l'employabilités

1.1 L'employabilité : un concept riche de sens

L'employabilité a connu tout au long du siècle dernier une lente mutation. Elle est « *porteuse d'une longue histoire* » (Finot, 2000 ; p.10). Ce phénomène a émergé au début du XXème en Grande Bretagne durant la révolution industrielle dans une conjonction où il y a un ratio entre emploi et chômage. A l'origine, il s'agit surtout d'opérer une dichotomie dans la population entre les individus employables, c'est-à-dire ceux ayant des aptitudes pour bénéficier d'un emploi stable sur le marché du travail versus les inemployables n'ayant pas cette capacité d'un point de vue médical, et pouvant bénéficier des aides sociales (Gazier, 1999). Dans les années 1950, l'employabilité a été développée aux Etats-Unis essentiellement par des médecins et des praticiens de réhabilitation, destinée aux handicapés (Gazier, 2006) en se focalisant sur les qualités productives de l'individu appréciés par des tests d'aptitudes (Finot, 2000). Elle a été qualifiée par « *employabilité médico-sociale* » (Gazier, 2003).

En France, une attention particulière a été portée à cette notion d'employabilité par le sociologue Ledrut en 1966, de manière statistique en s'adressant aux chômeurs (Hofaidhlaoui et Peretti, 2013). Cette version française de l'employabilité est collective et qualifiée « *d'employabilité-flux* ». Elle se présente comme un aspect statistique et prédictif permettant d'estimer la probabilité que peut avoir une personne à la recherche d'emploi. Vers la fin des années 1970, une autre version de l'employabilité s'est développée : « *l'employabilité performance attendue sur le marché du travail* ». Elle renvoie à « *la capacité à extraire un revenu sur le marché du travail pour une période donnée* » (Saint-Germes, 2007). Cette version s'intéresse à la sanction monétaire de la participation au marché du travail, c'est un mixte probabilisé de temps et d'argent.

A partir des années 1990, deux nouvelles vagues de versions de l'employabilité apparaissent. Il s'agit de « *l'employabilité initiative* » et de « *l'employabilité interactive* ». Ces deux versions « *sont toutes les deux*

dynamiques, cherchant à combiner l'action individuelle et son contexte » (Gazier, 1999 ; p.11). Le concept d'employabilité initiative donne un contenu explicite à la responsabilité et aux capacités individuelles (Saint-Germes, 2007) « à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social » (Gazier, 2003 ; p.420). Selon Saint-Germes (2007), dans la version initiative, trois axes sont mis en avant : la créativité, la responsabilité individuelle et la capacité à créer des réseaux de relations nécessaires sur le marché du travail. Les personnes les plus employables sont celles qui sont en mesure « d'extraire un revenu de leur capital humain et de leurs relations » (Saint-Germes, 2007 ; p.34). L'auteur ajoute, qu'un individu employable est un entrepreneur permanent de soi. Cette version initiative de l'employabilité est trop optimiste et individualiste (Gazier, 2003). L'ultime étape de la généralisation et de la dynamisation du concept est incarnée par « l'employabilité interactive » (Saint-Germes, 2007) qui est centrée sur les capacités individuelles dynamiques qui sont en interaction avec le marché du travail (Louerfani-Fedida et Saint-Germes, 2013). Elle est entendue comme « la capacité d'un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail » (Saint-Germes, 2007 ; p.36). Cette version interactive de l'employabilité nous intéresse le plus dans le cadre de cette recherche, qui prône l'interaction entre individu et entreprise dans le développement de l'employabilité.

1.2 L'employabilité interactive : une approche globale de l'employabilité

Le cadre conceptuel de l'employabilité dans la perspective d'une approche globale a été abordé par différents chercheurs (Hillage et Pollard, 1998 ; Richards et al., 1999 ; Finot, 2000 ; Hategekimana, 2002 ; De Grip et Sanders, 2004 ; Mac Quaid et al., 2005, etc), qui ont proposé des définitions intéressantes qui méritent d'être citées. Selon une définition canadienne de 1994, l'employabilité est entendue comme « la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail ». (Canadien Labor Force Development Board, 1994). Cette définition souligne l'importance des aspects individuels mis en perspective par le contexte du marché de l'emploi. Hillage et Pollard (1999, p.12) énoncent la définition suivante : « la capacité d'être suffisamment mobile sur le marché du travail pour réaliser ses potentiels à travers un emploi durable (sustainable employment) ». Ces auteurs insistent sur la dimension individuelle aussi bien que la dimension contextuelle dans la définition de l'employabilité. Pour leur part, Finot (2000) et Hategekimana (2002) proposent la définition adoptée par le cabinet Développement et Emploi en 1993 : « L'employabilité, c'est 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 ». De Grip et al. (2004) nous proposent également une définition qui explique la construction de l'employabilité comme un processus continu d'interaction entre l'individu, le marché du travail et les outils de développement des ressources humaines fournis par l'organisation. De Grip et al. (2004) proposent une vision originale de l'employabilité et la définissent comme « la capacité et la volonté des salariés pour rester attractifs sur le marché du travail par la réaction et l'anticipation des changements des tâches et l'environnement de travail facilités par les conditions et les instruments de développement des ressources humaines qui lui sont offerts » (De

Grip et al., 2004, p.216). De leur côté, Loufrani-Fedida et Saint Germe (2012) s'appuient sur différents travaux sur l'employabilité (Finot, 2000 ; Gazier, 2001 ; De Grip et al., 2004) et précisent que l'employabilité cherche à articuler explicitement les capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction . Ces auteurs définissent l'employabilité de la façon suivante : « *L'employabilité est un processus permanent, reposant sur l'interaction complexe de facteurs individuels, organisationnels et socio-économiques* » (Loufrani-Fedida et Saint Germe, 2012 ; p.8). Dans une étude plus récente, Loufrani Fedida et al., (2015, p.3), proposent d'appréhender l'employabilité interactive comme « *l'ensemble de compétences et des conditions de GRH nécessaires et suffisantes permettant de retrouver un emploi en interne ou en externe* ».

Ces quelques définitions montrent bien clairement que l'employabilité se fonde sur l'interaction entre des variables individuelles et des variables contextuelles. Elle n'incombe pas uniquement au salarié mais elle est aussi partagée entre différents acteurs. L'employabilité se présente en tant que capacité d'adaptation dynamique à l'emploi, et intègre de facteurs multiples, à la fois individuels liés à la personne, mais également, organisationnels et collectifs.

1.3 ...Vers une nouvelle forme du contrat psychologique

Le contrat psychologique se réfère à « *la promesse tacite, qui définit la relation d'emploi et gère les attentes mutuelles des deux parties au-delà des exigences légales* » (Rousseau, 1990). Selon Lacroux (2010 ; p.146), le contrat psychologique « *précise les attentes réciproque du salarié et de l'employeur qui l'emploie sous la forme d'un contrat implicite qui recense les obligations que chacune des parties estime être en droit d'attendre de l'autre* ». Les multiples travaux de recherche particulièrement dans le champ du management des carrières ont étudié et utilisé le contrat psychologique pour analyser le vécu de la relation d'emploi (Hiltrop, 1995; Hall, 1996; Rousseau, 1996; Sparrow, 1996; Morrison et Robinson, 1997 ; Hallier et James, 1997; Anderson et Schalk, 1998 ; Garger, 1999; Atkinson, 2002 ; Sharpe, 2003 ; Guest, 1998,2004 ; Coyle-Shapiro et al.,2005). Dans la littérature, le contrat « relationnel » et « transactionnel » sont les deux types de contrat psychologique les plus mentionnés (Cavanaugh et al,1999; Robinson et al, 1997) qui sous-tendent des relations d'échange différentes entre employeurs et employés. Le contrat relationnel suppose une interaction socio-émotive et affective entre employeur et employé (Cavanaugh et al., 1992). En revanche, au niveau d'un échange transactionnel, l'organisation promet implicitement ou explicitement, de fournir une récompense spécifique ou monétaire en contrepartie de certains services accomplis par l'employé (Baruch, 2001). Il repose sur un mode d'échange à court terme calculé dans la lignée du modèle « *contribution-rétribution* » (Brian, 1994 ; Malenfant et al., 2002). De ce fait, on assiste à une violation du contrat relationnel (Atkinson, 2002) et une orientation vers le contrat transactionnel, selon lequel l'engagement de l'employé n'est pas total et à long terme et c'est le niveau de performance individuelle qui détermine la durée de la relation d'emploi. La sécurité d'emploi n'est ainsi offerte à l'employé que lorsqu'il contribue par ses compétences à la valeur ajoutée de l'organisation. L'emploi dit à vie est depuis longtemps oublié (Herriot et al.1996. Cascio, 1995 ; Grame, 1998; Boltanski et Chiapello, 1999) et la sécurité professionnelle des individus aujourd'hui provient de l'employabilité et non de l'emploi. Selon Bagshaw (1996), on passe de la sécurité d'emploi à la sécurité de l'employabilité (Armitage, 2002; Bader, 2007). Cette dernière est aujourd'hui considérée comme une nouvelle

forme du contrat psychologique. Avec ce type de contrat, « *l'employabilité est susceptible d'être ancrée dans une relation d'échange social positif entre un salarié et son employeur* » (De Pater et al, 2010 ; p.5). Les salariés demandent à ce que leur vie au travail soit bien remplie, et, en échange, ils contribuent à travers leurs compétences à la performance de l'entreprise (McDade et McKenzie, 2002). Ils ont le droit d'exiger un travail intéressant, important, autonome et les ressources nécessaires pour l'effectuer correctement, recevoir un salaire qui reflète leur contribution et obtenir la formation et la mobilité nécessaire pour être employables (Trabelsi, 2012). Clarke et Patrickson (2007) ont mentionné que les organisations peuvent offrir une « *sécurité de l'employabilité* » en offrant des opportunités de développement qui aideront à la création d'employés autonomes. Il s'agit aujourd'hui d' « *un scénario gagnant-gagnant* » (Bader, 2007) où l'entreprise a la responsabilité de proposer des programmes et outils de la gestion des ressources humaines appropriés qui créent l'opportunité de développer et d'améliorer les compétences des salariés ou d'en acquérir d'autres et donc d'être employables. L'employabilité est ainsi envisagée comme un contrat de développement mutuel entre l'employeur et l'employé. Elle forme une nécessité pour la firme et une opportunité pour le salarié (Barjou, 1997).

2. L'employabilité : le défi de la gestion des ressources humaines

Malgré son caractère complexe, l'employabilité apparaît comme un concept « en vogue » (Gazier, 2001) au cœur des enjeux de la gestion des ressources humaines contemporaine (Saint-Germes, 2007; Blanchette, 2017). Aujourd'hui, il s'agit de faire évoluer les relations d'emploi vers un sens plus dynamique, que la notion d'employabilité peut supporter, promouvoir et développer. L'ensemble de la politique de GRH est affecté par la prise en compte de l'employabilité des individus dans ses objectifs. Selon Saint-Germes (2007), il s'agit d'élaborer un ensemble d'outils RH en référence à l'employabilité, son maintien et son accroissement.

2.1 Le développement de l'employabilité : une mise en tension des outils RH issus des études antérieures

Beaucoup de chercheurs de disciplines variées parlent des outils de gestion durant les deux dernières décennies (Lorino, 2002 ; Grimand, 2006 ; Chiapello et Gibert, 2013) qui ont saturé l'univers des organisations (Grimand, 2016). Ces outils de gestion se réfèrent à un système des concepts définissant « *les bonnes façons de se comporter, de parler ou de penser dans l'organisation* » (Detchessahar et Journée, 2007 ; p.5). L'auteur De Vaujany (2006) énonce la définition suivante des outils de gestion : « *un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un ensemble de règles de gestion* » (De Vaujany, 2006 ; p. 113). Ce sont une véritable construction sociale (Grimand, 2006 ; Oiry, 2006, 2010) et sont omniprésents dans les entreprises (Detchessahar et Journée, 2007 ; Oiry, 2012). Au sens de Moisdon (1997) les outils de gestion ne se limitent pas à « *rendre conformes les comportements* » (Moisdon, 1997 ; p.34), mais éclairent « *la connaissance et l'exploration du réel* » (Moisdon, 1997 ; p.8). Nous parlerons dans le présent travail de recherche, des outils de la gestion des ressources humaines qui ont connu une montée progressive dans les entreprises (Nivet et al, 2013).

L'intérêt de la GRH est focalisé sur des combinaisons en matière des outils RH à travers lesquelles les entreprises devraient créer l'avantage concurrentiel plutôt que de s'adapter simplement au contexte (Ait Razouk et Bayad, 2007).

Partant du postulat d'Ait Said (2018) que les entreprises n'offrent plus de carrières à leurs employés, mais plutôt des opportunités de carrières permettant une employabilité accrue. Les outils RH s'avèrent d'une grande importance au niveau du développement de l'employabilité (Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002 ; Baruel Bencherqui, 2005 ; Bader, 2007 ; Othmane, 2011 ; Baruel Bencherqui et al., 2011 ; Loufrani et Saint-Germes, 2012 ; Hofaidhlaoui et Roger, 2014, etc). Selon Loufrani et Saint-Germes (2013, p.1), même si l'employabilité est reconnue aujourd'hui comme « *un objectif majeur de la GRH, son opérationnalisation ainsi que son intégration aux pratiques ressources humaines demeure en construction* » et en débat dans la littérature et que leurs relations sont plus complexes qu'il n'y paraît (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013).

Dans ce cadre, plusieurs chercheurs suggèrent, que la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité exige l'instauration de certains outils RH visant le développement des compétences des salariés (cf.tableau1). Selon Granier (1994), l'entreprise désireuse d'inciter ses travailleurs à développer leur employabilité peut utiliser la formation, la mobilité et le bilan de compétences. Pelosse et al. (1996) insistent sur la formation, la mobilité, l'appréciation individuelle, la communication interne et l'organisation du travail. Stéphany (1998) nous présentent un groupe de leviers classiques de la gestion des ressources humaines tels que la formation, la mobilité professionnelle, le bilan de compétences et les outils du marketing personnel (Othmane, 2011). Dans son ouvrage « développer l'employabilité », Finot (2000) a présenté les outils RH susceptibles d'améliorer la capacité d'une personne à être employable. Selon cet auteur « *la meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans l'instauration d'une organisation de travail apprenante qui favorise l'enrichissement des tâches* » (Finot, 2000 ; p.20). L'organisation doit donner les moyens à chaque salarié « *d'être entrepreneur de son parcours professionnel* » (Finot, 2000 ; p.69). L'auteur met aussi l'accent sur la gestion des compétences par les profils individuels permettant à chaque individu de se projeter par rapport au profil individuel attendu (Finot, 2000). Il a insisté sur le fait d'encourager la mobilité interne professionnelle et/ou géographique en créant des conditions favorables à la mobilité. « *Bien gérer la mobilité des salariés est générateur de compétences nouvelles* » (Finot, 2000 ; p.75). Le but étant « *de leur apporter une nouvelle expérience, de créer une surface de contact et d'échange, utile au développement de leur employabilité* » (Finot, 2000 ; p.78). Finot (2000) a également précisé l'importance de mettre en place une démarche de validation des acquis professionnels (livret de compétences individuelles) et d'inciter aux bilans professionnels ou aux bilans de compétences même quand tout va bien. Dans son étude « *l'intention de développer l'employabilité* », Hategekimana (2002) associe l'adaptation d'un employé d'évoluer sur le marché d'emploi en interne et en externe à des outils de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Parmi ces outils, il a mentionné la politique d'information, l'encadrement et la politique sociale et salariale. D'après cet auteur, le rôle de l'encadrement et en particulier une bonne direction de l'entreprise exerce une influence positive très considérable dans l'employabilité de son personnel. Il a également mentionné que ce qui pousserait l'employé à développer son employabilité serait une politique sociale et salariale et une visibilité. Autrement dit, il faut qu'il y ait

dans l'entreprise une véritable politique sociale et salariale qui devrait accompagner et récompenser les compétences développées et l'effort fourni pour les développer (Hategekimana, 2002). Pour ce qui est la visibilité, elle nécessite alors de la part de l'entreprise un effort d'information. Par une bonne politique d'information et de communication, l'entreprise pourra informer et aider les salariés à anticiper et à développer leur employabilité tant en interne qu'externe. A leur tour Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013, p.9) l'expliquent clairement que : « *l'employabilité se construit dans l'entreprise, à travers une organisation qualifiante, un management des compétences impliquant une pluralité d'acteurs, une anticipation permanente des évolutions des emplois et des métiers (GPEC), et une stratégie de formation en conséquence. Elle se développe grâce à une politique de mobilité* ». Ces auteures précisent que la gestion des compétences individuelles devient incontournable pour le développement de l'employabilité et précisent que l'évaluation, la formation et la mobilité sont considérées comme des outils ressources humaines clés articulant les compétences individuelles et l'employabilité. Pour ces auteurs, l'évaluation des compétences individuelles joue un rôle crucial dans l'évaluation de l'employabilité, « *même si les outils d'évaluation demeurent difficiles à élaborer, dans la mesure où il s'agit d'apprécier la durabilité et la transférabilité des compétences individuelles* » (Loufrani-Fedida et Saint Germes, 2013 ; p.32). La formation professionnelle constitue le deuxième outil RH qui aide à l'adaptation des compétences requises et disponibles ainsi qu'au maintien de l'employabilité des salariés. Pour ce qui est de la mobilité, Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013) nous indiquent qu'elle a bénéficié d'une importance accrue et d'un changement de nature dans la mesure où la gestion des carrières ne repose plus sur des parcours fixes et uniquement verticaux. La mobilité doit permettre au salarié de diversifier les tâches et s'adapter aux diverses variations de l'environnement ce qui lui permet par conséquent de développer ses compétences. Dans sa recherche, « *l'employabilité enjeux pour la gestion des ressources humaines* », Saint -Germes (2007) a identifié quatre outils RH au service du développement de l'employabilité : la formation, la mobilité, l'évaluation et l'organisation du travail. Une formation professionnelle qui doit être mise à contribution, mais selon une nouvelle optique professionnalisante et qualifiante (Saint-Germes, 2007) : (1) une politique de mobilité qui donne au salarié la possibilité d'exercer des missions distinctes ou de travailler dans des endroits différents afin de développer sa capacité d'adaptation pour qu'il puisse se positionner sur le marché de l'emploi (Saint-Germes, 2007), (2) un mode d'évaluation des performances qui permet au salarié de se repérer et de s'orienter en permanence, et (3) une organisation du travail apprenante qui fait appel à son tour à diverses notions qui sont liés à savoir : la flexibilité, l'initiative, l'autonomie et la confiance. Cette dernière idée d'organisation apprenante a été également soulignée à travers la recherche de Nauta et al. (2009) et celle de Bader (2007). Bader (2007, p.100) a noté que « *dès lors qu'on vise le développement de l'employabilité, notamment à travers le développement des compétences, il faut que l'organisation soit apprenante* ». Dans une autre étude Baruel Bencherqui (2010), a fait ressortir quatre outils RH responsables dans le développement de l'employabilité des salariés dans l'entreprise française à savoir : le recrutement, la formation, la gestion des compétences et l'entretien d'évaluation annuel. D'après cet auteur, le recrutement est indispensable à l'employabilité. Il s'agit d'une étape clé de l'orientation sur l'avenir professionnel du salarié. Baruel Bencherqui (2010), considère également que la formation est un fil conducteur et un outil d'adaptation qui accompagne l'évolution de l'employabilité des salariés

et distingue trois types de formation : la formation mobilisation, la formation anticipation, et la formation accompagnement. Les deux premières formes de formation sont plutôt des outils utilisés au bénéfice de l'entreprise car elles consistent à développer les compétences nécessaires pour l'entreprise à un moment opportun. La formation accompagnement quant à elle permet à un salarié de développer ses connaissances et aptitudes et d'acquérir des compétences lui permettant d'évoluer que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et de s'adapter aux tendances récentes du marché du travail. Aussi, selon Baruel Bencherqui (2010), gérer les compétences favorise donc le développement de l'employabilité, notamment à travers une communication interne transparente concernant les métiers, la stratégie, les orientations envisagées, les emplois et leurs évolutions, les moyens d'adaptation et d'évolution, le marché du travail externe... L'auteur a également identifié l'entretien annuel d'évaluation qui se présente comme une occasion pour le hiérarchique d'établir avec son collaborateur s'il existe des correspondances entre ses projets d'évolution professionnelle et les carrières envisageables au sein de l'entreprise. Plus récemment Baruel Bencherqui et al. (2011) ont montré que les pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans la démarche de renforcement de l'employabilité du salarié. Ces auteurs ont pu apparaître, trois outils au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et qui semblent être utiles au développement l'employabilité des salariés : il s'agit de la formation professionnelle, le bilan des compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE). La validation des acquis de l'expérience (VAE) est envisagée comme un outil de développement de la mobilité externe et interne. Le bilan de compétences se présente comme un outil permettant de faire le point sur les motivations et les compétences, aptitudes et motivations afin de déterminer les possibilités de progression professionnelles. Enfin, la formation qui est appréhendée comme le passage privilégié de la garantie de l'employabilité des salariés.

La littérature nous a ainsi offert un nombre important des outils RH contribuant au développement de l'employabilité (cf.tableau1). Ces outils différent d'un auteur à un autre, mais le but est commun : donner aux employés la capacité de développer leur compétences, à mieux comprendre leur environnement pour qu'ils restent compétitifs sur le marché d'emploi interne et externe (Finot, 2000 ; Weinert et al., 2001 ; Clarke, 1997 ; Waterman et al., 1994 ; Pelosse et al., 1996, etc).

Tableau 1 : Les outils RH susceptibles d'influencer l'employabilité dans différentes études

Auteurs	Outils RH
Granier (1994)	La formation, la mobilité et le bilan des compétences.
Pelosse et al. (1996)	La formation, la mobilité, l'appréciation individuelle, la communication interne et l'organisation du travail.
Stéphany (1998)	La formation, la mobilité professionnelle, le bilan des compétences et les outils du marketing personnel.
Finot (2000)	L'organisation du travail, la gestion des compétences, la mobilité et les modes de communication.
Hategekimana (2002)	La politique d'information, l'encadrement et la politique sociale et salariale.
Saint -Germes (2007)	La formation, la mobilité, l'évaluation et l'organisation du travail.
Baruel Bencherqui (2010)	Le recrutement, la formation, la gestion des compétences et l'entretien d'évaluation annuel.
Baruel Bencherqui et al. (2011)	La formation professionnelle, le bilan des compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE)
Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2013)	L'organisation qualifiante, un management des compétences, une anticipation permanente des évolutions des emplois et des métiers (GPEC), une stratégie de formation en conséquence et une politique de mobilité.

2.2 Les outils RH de base au service du développement de l'employabilité

Bien qu'il existe une diversité des outils RH, il y a des outils de base qui sont présents dans la littérature et qui sont susceptibles de conditionner le développement de l'employabilité des salariés. Nous allons essayer de les étudier et de montrer leur pertinence dans l'amélioration de la valeur de l'employé sur le marché d'emploi à savoir : la formation professionnelle, la mobilité professionnelle, l'évaluation professionnelle et la communication interne. Premièrement, la formation professionnelle doit être mise à contribution, mais selon une logique renouvelée. Différents chercheurs affirment que la formation professionnelle constitue un fil conducteur qui accompagne le parcours professionnel des salariés (Finot, 2000 ; Wim et al, 2000 ; Peretti, 2004 ; Hofaidhllaoui, 2009, etc). Elle est considérée comme l'un des principaux instruments RH par excellence pour promouvoir le maintien et le développement de l'employabilité à travers une double fonction, à la fois proactive et curative ou sociale. La fonction proactive consiste à développer les compétences et les aptitudes des salariés pour mieux saisir les opportunités offertes sur le marché et pour aussi lutter contre les risques de devenir obsolètes. La fonction curative de la formation, quant à elle, facilite l'adaptation aux nouvelles tendances du marché d'emploi (Hofaidhllaoui, 2009). Toutefois, il faudrait développer des formations d'employabilité qui se caractérisent par « *une rupture, un saut qualitatif dans le réservoir de compétences d'une personne. Elles augmentent le champ des métiers dans lequel l'individu peut être employé, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur* » (Hofaidhllaoui, 2009 ; p.58).

Deuxièmement, parmi les outils RH, une politique de mobilité doit être mise en place. D'après Hategekimana (2002), le fait de passer d'une activité à une autre, d'un contexte à un autre représente une chance de se trouver face à une diversité d'expériences donc des possibilités d'acquérir constamment de nouvelles compétences. Nombreux auteurs ont distingué différentes sortes de mobilité (interne, externe, géographique,...) favorables au développement de la capacité d'adaptation de l'individu à des nouvelles situations, de ses compétences (techniques et relationnelles), de sa capacité à se positionner sur le marché de l'emploi et de son réseau relationnel

(Saint-Germes, 2007). Toutes les formes de mobilité sont considérées comme des sources d'acquisition et d'enrichissement des compétences et expériences et des surfaces de contacts et d'échanges.

En troisième lieu, l'évaluation professionnelle est un outil RH qui doit être mis en cohérence avec l'objectif du développement de l'employabilité (Othmane, 2011). Ainsi, l'entretien annuel est la forme d'évaluation la plus répandue dans les entreprises (Othmane, 2011). Il permet de pointer les compétences à développer (Finot, 2000). C'est un acte majeur dans constitution et la valorisation de l'identité professionnelle et personnelle (Barjou, 1997). Passer l'entretien annuel c'est participer directement au maintien et au développement de son employabilité (Finot, 2000). Toutefois, cet entretien annuel doit remplir trois fonctions : faire un constat sur les compétences, orienter et préparer un projet professionnel (Finot, 2000). L'entretien annuel d'appréciation vise ainsi à préparer une bonne correspondance entre ce que les salariés savent et veulent faire d'une part, et les besoins de l'entreprise d'autre part, compte tenu des évolutions du marché de l'emploi (Cerdin, 2000). Il pourrait orienter le salarié dans la décision de développer son employabilité (Hategekimana, 2002). Des outils, tels que les bilans de compétences doivent « *permettre aux salariés de faire le point non seulement sur leurs compétences acquises, mais également, sur celles qu'ils devraient acquérir, voire sur les moyens à leurs disposition pour y parvenir* » (Hofaidhllaoui, 2009 ; p.65). Faire le bilan des compétences contribue alors à aller dans le sens du développement de l'employabilité du salarié par la prise de conscience de sa capacité de se situer sur le marché de l'emploi interne et externe (Finot, 2000).

Enfin, une quatrième condition d'intégration de l'employabilité à la GRH est un mode de communication interne. Placer le développement de l'employabilité des salariés comme un enjeu des entreprises, nécessite de leur fournir les informations permettant une meilleure visibilité de l'environnement économique. Hofaidhllaoui (2009, p.66) rejoint cette idée en précisant que pour développer l'employabilité des salariés l'entreprise doit leur « *fournir toutes les informations leur donnant de la visibilité, les moyens de comprendre leur environnement, de se situer dans l'organisation dans laquelle ils se trouvent et de percevoir ses évolutions* ». Toute entreprise, doit communiquer sur sa stratégie, ses métiers et ses perspectives (Hofaidhllaoui, 2009). Cette communication interne a été définie comme « *l'ensemble des transmissions et échanges internes d'informations à caractère général et opérationnel* » (Hofaidhllaoui, 2009 ; p.66). Elle est essentielle afin que les salariés connaissent la situation du marché d'emploi (interne ou externe) pour pouvoir actualiser régulièrement leurs compétences (Finot, 2000). Une communication interne permet à chacun de s'adapter à l'organisation dans laquelle il se trouve et de percevoir les évolutions du marché du travail (interne et externe) (Hofaidhllaoui, 2009). Hofaidhllaoui et Peretti (2013, p.37) ajoutent que le rôle de l'entreprise consiste « *à éclairer les salariés à travers la communication sur leurs orientations stratégiques, les visions de l'évolution des emplois actuels, la situation des marchés internes de l'emploi, les moyens d'adaptation et d'évolution et les possibilités de la connaissance de soi* ».

3. La méthodologie de recherche

La collecte des données a été déroulée auprès d'une population de vingt personnes à forte qualification appelés « Hauts potentiels », à travers des entretiens semi-directifs. Il s'agit dans notre recherche d'une population de cadres et d'ingénieurs. L'employabilité est un terme utilisé assez naturellement en France au cœur des études et recherches en GRH. Il nous paraît que le sujet de l'employabilité de ce type de salarié mérite une attention particulière vu qu'à notre connaissance, aucune recherche empirique n'a pris en considération cette notion « d'employabilité » et cet échantillon dans un contexte tunisien.

Les entretiens ont été enregistrés et par la suite retranscrits sur ordinateur pour faciliter leur lecture et leur analyse. Les discours des répondants ont été épuré des éventuels biais et interférences puisqu'ils n'ont aucun intérêt à notre recherche (Georges, 2002). En outre, cette retranscription intégrale était effectuée dans les quarante-huit heures qui suivent l'entretien afin de ne perdre aucune information utile à la compréhension des données. Après retranscription des entretiens, un corpus de vingt témoignages a été obtenu. C'est sur cette base que nous avons procédé à l'analyse de notre contenu qui s'applique parfaitement à l'objectif de cette phase qualitative. Et comme son nom l'indique, l'analyse du contenu étudie les contenus signifiés dans les textes d'origine orale ou écrite. Bardin (2007) définit l'analyse de contenu comme étant une technique de recherche qui consiste à découper et à classer les discours selon des unités de sens ou des thèmes afin de les interpréter.

4. Les résultats et commentaires : Les outils de la gestion des ressources humaines au cœur du développement de l'employabilité

A travers cette phase qualitative exploratoire, il est important de faire apparaître les points essentiels de notre analyse thématique. Ainsi, après avoir analysé tous les discours, nous avons trouvé que les principaux outils RH qui peuvent concourir au développement de l'employabilité dans un contexte tunisien sont : l'information sur les orientations professionnelles et sur la démarche éthique, la formation professionnelle, une politique active de mobilité professionnelle, l'évaluation professionnelle et la rémunération.

4.1 L'information sur les orientations professionnelles et sur la démarche éthique interne

L'entreprise peut être responsable du développement l'employabilité de ses salariés en leur offrant toutes les informations pour les aider à mieux comprendre leur environnement et à avoir plus de visibilité (Weinert et al., 2001; Clarke, 1997 ; Waterman et al., 1994 ; Pelosse et al., 1996). Et comme le précise Finot (2000), donner l'information aux salariés à temps utile, est l'un des leviers à actionner par l'entreprise pour le développement de l'employabilité. Lors des entretiens réalisés, l'information sur les orientations professionnelles est apparue comme moyen permettant le développement de l'employabilité. Cela rejoint l'idée de Bader (2007) que toute entreprise doit disposer d'un catalogue d'informations pour permettre aux salariés d'élaborer leur projet professionnel par rapport

aux possibilités offertes par l'entreprise ou par le marché du travail. Ainsi, mieux les salariés seront informés à temps utile, plus ils seront mobilisés pour développer leur employabilité (Finot, 2000 ; Dany, 1997).

Quelques extraits de discours des personnes interrogées nous permettent d'illustrer ce point :

« Il faut communiquer auprès de ses salariés des postes ouverts. Chez nous, la communication se fait à travers l'intranet ».

« Je pense là directement aux rôles des DRH, ils doivent informer les salariés sur les postes à pourvoir en interne avant de chercher de nouveaux talents de l'extérieur de leurs portes ».

« L'entreprise doit dire à son personnel voilà les postes qui vont disparaître, ceux qui vont évoluer et voilà quels sont leurs secrets et quand je dis secrets c'est-à-dire ce qu'il faut avoir ces postes-là. Voilà donc si l'employé a une vision claire sur les postes, il pourra bien évidemment développer ses compétences. »

« Il faut communiquer et afficher sur l'intranet les postes vacants et si c'est une entreprise multinationale, elle doit afficher ses postes vacants à travers ses filiales dans le monde entier. Notre entreprise est multinationale, quand il y a des postes qui s'ouvrent à l'étranger, je reçois toujours des e-mails et si je veux je peux postuler et envoyer ma candidature.»

« Il y a la pause-café, le café break c'est vraiment un moment d'échange. Chez nous par exemple il y a une machine à café à l'intérieur de l'entreprise, dans un endroit où on peut prendre notre café, on discute ensemble et ça peut même avoir un échange des informations concernant les postes qui vont s'ouvrir dans l'entreprise».

Toutefois, les personnes rencontrées insistent également sur la démarche éthique interne. Lemire (2011, p. 96) la définit comme *« un ensemble de pratiques organisationnelles se basant des valeurs partagées afin que l'organisation devienne un lieu de forte référence identitaire pour assurer un mieux-être et un mieux vivre ensemble »*. Ces valeurs d'entreprise doivent être diffusées auprès des employés (Welch et Mary, 2011). Dans les discours des personnes interrogées, la démarche éthique interne contribue même à guider les comportements et la carrière des membres de l'entreprise.

« J'ai travaillé dans le groupe X. j'ai acquis les valeurs de ce groupe. Et j'ai eu plusieurs propositions, parce que non seulement j'ai les compétences nécessaires mais surtout parce que j'ai les valeurs du groupe X ».

« L'entreprise, son rôle c'est de montrer aux salariés le savoir vivre ensemble. Chez nous il y a une charte des valeurs partagées qui contient la confiance, le respect de la personne, ... donc une personne qui donne de l'importance au savoir vivre ensemble, ne trouve pas de difficultés dans n'importe quel poste qu'elle occupe»

«Bon tout dépend de la direction de l'entreprise. Il faut qu'elle pense au côté moral des travailleurs qui est très important. Le fait d'instaurer une culture d'échange entre le bas et le haut du niveau hiérarchique. Le fait qu'il y a un partage des connaissances et des savoir-faire, une culture d'échange ça permet déjà de les mettre à l'aise, une bonne ambiance qui va les aider dans leur développement».

L'information sur les orientations professionnelles et sur la démarche éthique fait ainsi référence à la nécessité de fournir aux salariés toutes les informations leur donnant de la visibilité sur la stratégie de l'entreprise, sur les possibilités d'évolutions offertes ainsi que la démarche éthique de l'entreprise. Ce résultat trouvé va dans le même

sens de l'idée de Müller et Djuatio (2011), selon lesquels informer les salariés sur les perspectives professionnelles offertes par leur organisation est un véritable acteur de développement de l'employabilité.

4.2 La formation professionnelle : une attitude clé pour le maintien et le développement de l'employabilité

La formation professionnelle constitue une des stratégies de base à suivre par l'entreprise dans le but de développer l'employabilité de ses salariés (Peretti, 2003 ; Bencherqui, 2005 ; Bader, 2007). Elle développe la capacité des salariés à s'adapter à différentes situations et donc augmente leur degré d'employabilité. Dans ce cadre, Finzi (2003, p83) conduit à mettre en avant la nécessité pour l'entreprise « *de s'engager, aujourd'hui beaucoup plus qu'hier, sur la voie du développement permanent de l'employabilité de ses salariés* » par la mise en place des programmes de formations des salariés.

Lors des entretiens semi-directifs, la formation est souvent citée comme un moyen indispensable au développement de l'employabilité :

« [...] comme vous le savez, le milieu du travail est de plus en plus compétitif, il est vraiment essentiel que l'entreprise offre à son personnel des formations pour améliorer leurs compétences ».

« A mon avis, c'est lui donner la possibilité de faire des formations pour élargir son socle de connaissances. Les formations quel que soit au sein de l'entreprise, en externe, au pays même, en dehors du pays vont apporter un plus déjà au niveau des savoirs mais surtout qu'à travers les formations nous rencontrons des personnes, nous faisons des nouvelles relations, de nouveaux contacts qui s'avèrent parfois très utiles».

« Je pense directement ici au rôle des directions ressources humaines, elles doivent pousser les salariés à formuler des souhaits de formations pour leurs postes actuels et même pour leur développement personnel »

« [...] il ne faut pas oublier la formation professionnelle. Mais je dis bien malheureusement les formations sont bâclées et pour beaucoup de personnes c'est un moyen de loisir alors que ça doit être vraiment le moment d'échange, d'élargir nos compétences »

« [...] la formation, le fait de favoriser des actions de formation permettront au personnel de mieux développer ses compétences et de progresser dans l'entreprise ».

« L'entreprise doit multiplier tout ce qui est séminaires, formations professionnelle surtout à l'échelle internationale ça nous permet de construire des relations et de rester visible à l'extérieur c'est vraiment important ça »

Dans notre étude, la formation fait référence au fil conducteur qui accompagne le parcours professionnel du début à la fin (Potel, 1997). Ce résultat converge avec plusieurs recherches. D'ailleurs, Finot (2000) précise que « *l'approche formation sous l'angle employabilité doit être encore plus impliquante qu'hier. Les dispositifs doivent répondre aux évolutions de l'entreprise, aux évolutions des métiers et des compétences qui sont nécessaires pour l'exercer* ». Baruel Bencherqui (2005) souligne que la formation accroît l'adaptation du salarié aux nouvelles techniques et lui permet d'acquérir des compétences permettant d'accroître le champ des métiers à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Cardinal (1999) a également montré que la formation professionnelle peut aider les employés en matière d'ouverture professionnelle et d'évolution de leur carrière.

Ainsi, il en ressort de notre étude qualitative que la formation professionnelle constitue le noyau dur de l'employabilité dans la mesure où l'investissement dans les formations permet aux employés d'avoir un bon bagage de compétences, plus d'opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus forte employabilité (Dany, 1997 ; Leforestier, 2001). Nous pouvons également noter qu'à travers la formation professionnelle, l'entreprise peut développer l'employabilité en interne et renforcer indirectement l'employabilité externe à travers l'acquisition des compétences valorisées également dans d'autres entreprises ce qui améliore la sécurité par rapport à l'emploi (Dany, 1997 ; Finot, 2000). Ainsi, des formations inter ou en intra-entreprises portant sur l'emploi actuel ou futur sont autant de moyens pour perfectionner durablement l'employabilité des salariés. Et comme le précise Bencherqui (2005), la formation professionnelle accroît l'adaptation du salarié aux nouvelles techniques et elle lui permet d'acquérir des compétences permettant d'accroître le champ des métiers où il peut évoluer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

4.3 Une politique active de mobilité professionnelle : un maillon fort dans le développement de l'employabilité

La mobilité représente un outil qui permettra aux salariés d'alimenter une perspective d'évolution. La mise en place d'une politique de mobilité permettra à l'entreprise de montrer clairement sa volonté à responsabiliser les collaborateurs, à les inciter à prendre en main leur carrière et les placer au cœur de leur développement. Ce que demandent les personnes interrogées aux entreprises est une bonne politique de mobilité qui leur permettra de s'adapter à des situations différentes et de développer leurs compétences dans des domaines variés afin d'améliorer leur valeur marchande aussi bien dans l'entreprise que sur le marché du travail externe.

Quelques extraits des discours des personnes interrogées montrent que la mobilité favorise le développement de l'employabilité. Il peut s'agir d'une mobilité interne ou même une mobilité vers un autre pays. La mobilité externe n'a pas été évoquée dans les discours des répondants.

« Chez nous, il y a des missions à l'étranger mais pas tous les salariés en bénéficient, uniquement les performants et généralement les ingénieurs les plus compétents ... Le fait de donner au salarié la possibilité de voyager, de travailler à l'étranger ça lui permet d'acquérir des expériences et lui rend facilement employable. Aussi ça peut être très utile également dans la mesure où ça permet de valoriser le cv. Je dirais qu'une expérience professionnelle à l'étranger multiplie les chances de progression. Plusieurs employeurs, se disent qu'ils sont prêts à recruter des salariés qui ont déjà une expérience à l'étranger ».

« A mon avis le plus important c'est de donner la possibilité aux salariés d'occuper des nouveaux postes».

« Laisser une personne dans le même poste pendant plusieurs années sans lui proposer l'occasion d'un changement de poste condamne directement son employabilité »

« [...] l'opportunité à l'international, c'est vraiment important pour enrichir les compétences et ça peut être une opportunité pour rechercher de nouvelles perspectives de carrière.»

« Je mets l'accent sur le changement de poste au sein de l'entreprise, que je le trouve un moyen important »

« [...] une mission à l'étranger, ça permet de forger de nouvelles compétences et des nouvelles cultures».

Ce résultat va dans le même sens de l'idée de Gaspersz et Ott (1996) qui ont précisé que les employeurs investissent dans l'employabilité de leurs salariés à travers la mobilité. Egalement, de nombreux chercheurs ont noté que la mobilité permet non seulement de générer des compétences nouvelles mais également d'améliorer la valeur marchande de l'employé aussi bien pour l'entreprise que sur le marché du travail externe (Dent, 1995 ; Barjou, 1997 ; Bosco et Chassard, 1998 ; Finot, 2000 ; Bariet, 2000 ; Peretti, 2000). Ainsi, une politique active de mobilité est fondamentale pour développer les capacités d'un individu à s'adapter à différentes situations de travail. D'après Finot (2000), « *en changeant de service voire régulièrement de métier, le salarié est mieux préparé à d'éventuels changements futurs* ».

4.4 L'évaluation professionnelle : un outil fédérateur pour le développement de l'employabilité

L'évaluation professionnelle porte « *aussi bien sur la qualité du service rendu par le collaborateur à l'entreprise que sur la manière dont il apprécie ses activités, ses conditions de travail et son avenir professionnel* » (Fustec et Fradin 2001 ; p. 156). Les personnes interrogées ont parlé de l'entretien d'évaluation en lien avec le développement de l'employabilité. Finot (2000) précise que l'entretien permet de parler de l'avenir. C'est un moyen privilégié et l'occasion de faire le point sur le parcours professionnel et de réfléchir à l'avenir (Othmane, 2011).

« *[...] lors d'un entretien avec mon supérieur, j'ai demandé à travailler sur un nouveau projet et ma demande été acceptée* »

« *[...] oui chez nous les entretiens annuels, ne sont pas pris au sérieux. On veut tous avancer donc un rendez-vous annuel est nécessaire pour qu'on puisse mentionner nos besoins* ».

« *Avant d'intégrer le groupe X, j'ai travaillé dans l'entreprise Y et bien qu'elle est connue, il n'y avait même pas des entretiens d'évaluation* ».

« *Les cadres ne voient pas toujours l'utilité des entretiens. [...] c'est utile pour le salarié ça lui permet de découvrir comment il est perçu et à partir de là il pourra s'améliorer* ».

Ainsi, l'évaluation des performances devient énormément nécessaire vu qu'aujourd'hui, le monde bouge de plus en plus vite et les reconversions professionnelles s'amplifient et se multiplient (Allard et Mallet, 1994). Ainsi, quand le salarié a un diagnostic sur ses performances, ça lui permet d'apprendre de nouvelles connaissances et de les mettre en pratique. Et cela peut tout naturellement donc servir le salarié à développer une certaine flexibilité personnelle, d'être réactif, capable de suivre l'évolution des technologies et des marchés (Waterman et al., 1994, Finot, 2000). Un mode d'évaluation des performances des salariés favorise une capacité d'initiative quant à leur parcours professionnel. Notre résultat rejoint celui de Saint-Germes (2008, p.157), qui a précisé que l'évaluation professionnelle « *vise à donner aux individus les moyens de gérer leur propre employabilité, en interne mais aussi en externe* ». Aussi, le résultat trouvé va dans le même sens de l'idée de Bader (2007) qui stipule que l'évaluation professionnelle peut, tout naturellement, servir les candidats à devenir plus flexibles, plus autonomes, les incitent à prendre des initiatives et des risques et à se situer sur le marché d'emploi interne et externe (Dent, 1995 ; Finot, 2000). Egalement Bencherqui (2005) a précisé que l'évaluation du salarié contribue à favoriser le développement

de l'employabilité individuelle car, elle améliore la capacité d'adaptation personnelle et assure une meilleure flexibilité des salariés face aux incertitudes de leur environnement.

4.5 La rémunération: un levier d'action privilégié

Selon Pretti (2001), « *ce qui pousserait l'employé à développer son employabilité serait une bonne politique salariale* ». Il faut qu'il y ait dans l'entreprise une bonne politique salariale qui encourage le développement de l'employabilité des salariés (Tuval, 2000) Nos résultats permettent d'étayer cet argument car lorsque les répondants font référence au développement de l'employabilité, ils évoquent la problématique de la rémunération. Ce qui nous permet de conclure que le développement de l'employabilité doit être encouragé par des conditions financières et matérielles favorables. Ainsi, la rémunération devient une forme d'incitation pour le développement des compétences et donc le développement de l'employabilité.

Quelques extraits des discours des interviewés qui mentionnent la rémunération comme un facteur à actionner par les entreprises pour les pousser à développer leur employabilité :

« [...] *le fait d'augmenter le salaire pousse en quelque sorte le salarié à avancer et être employable* ».

« *Personne ne peut avancer dans son travail, ne peut progresser, sans être bien payés* ».

« [...] *oui, c'est quoi l'employabilité c'est l'évolution dans l'emploi. Et le salaire est l'un des moyens qui permet cette évolution* ».

« *Je ne vais pas mentir et vous dire non je ne cherche pas l'argent c'est le dernier de mes soucis. Non au contraire je cherche à être bien même très bien payé* ».

« *Je fais des efforts pour la réussite de l'entreprise, je poursuis des formations pour développer mes compétences ce n'est pas pour rien c'est pour avoir un salaire élevé si je ne vais pas évoluer vers un autre poste et être bien payé alors pourquoi faire tous ces efforts c'est clair je pense* ».

« *Je développe mon employabilité, pour que j'avance vers des nouvelles responsabilités et pour que je puisse être bien rémunéré pour répondre aux besoins de ma famille* ».

L'analyse des discours des interviewés a mis ainsi en évidence le rôle de la rémunération comme étant un facteur à actionner par les entreprises pour pousser ses salariés à développer leur employabilité. Quelques écrits ont mentionné l'importance de cette pratique RH pour le développement de l'employabilité. D'ailleurs selon Hategekimana (2002), l'une des façons de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une bonne politique salariale. Jolis (1999), Tuval (2000) et Peretti (2001) ont précisé l'importance d'une véritable politique salariale qui encourage le développement de l'employabilité des employés. Dans le même sens des idées, Bencherqui (2011) a noté que la rémunération joue un rôle important sur l'employabilité individuelle du fait qu'elle peut rendre le salarié responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle.

Tableau 2 : Les outils RH visant à promouvoir l'employabilité des salariés à travers l'étude qualitative

<p>1/ L'information sur les orientations professionnelles et sur la démarche éthique interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'importance de communiquer des informations et des recommandations utiles sur les besoins en compétences et sur les opportunités ou les perspectives d'emploi contribue au développement de l'employabilité des salariés. - La transmission des informations sur la démarche éthique interne contribue à guider les comportements et le parcours professionnel du salarié. <p>2/ La formation professionnelle : une attitude clé pour le maintien et le développement de l'employabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'approche formation professionnelle est présentée dans une optique de développement de l'employabilité dans la mesure où permet au salarié à la fois de développer et diversifier un vaste champ de compétences et aussi d'élargir son réseau relationnel. <p>3/ Une politique active de mobilité professionnelle : un maillon fort dans le développement de l'employabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'immersion dans des contextes différents et l'élargissement du champ de l'expérience jouent un rôle dans le parcours professionnel et la construction de l'employabilité à travers : la mobilité interne (autre activité professionnelle dans la même entreprise) et la mobilité internationale (un nouveau contexte avec un horizon élargi). <p>4/ L'évaluation professionnelle : un outil fédérateur pour le développement de l'employabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation professionnelle des performances s'impose comme un acte permettant au salarié d'avoir une démarche active du développement de son employabilité <p>5/ La rémunération : un levier d'action privilégié</p> <ul style="list-style-type: none"> - La rémunération est une forme d'incitation orientée développement de l'employabilité. - La valorisation et de gratification des salariés dans leur travail par le biais du salaire en faveur du maintien et développement de l'employabilité
--

5. Les préconisations managériales

La confrontation des résultats de notre étude qualitative avec la littérature, nous a permis d'émettre quelques préconisations managériales aux managers des RH qui visent à mettre en œuvre des mesures d'accompagnement et de développement de l'employabilité des salariés. En effet, à travers la mise en place des outils RH, l'entreprise développe chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées et s'assure d'un personnel flexible et réactif dont le souci de rendre l'entreprise performante et de renforcer sa compétitivité.

Comme première préconisation, il semble alors essentiel à la direction RH et/ou aux managers d'accompagner l'évolution professionnelle de ses salariés en leur informant sur les orientations professionnelles. Ceci est apparu comme moyen permettant le développement de l'employabilité, et, ça rejoint l'idée de Dany (1997), Finot (2000) et Bader (2007) qui stipulent que plus le salarié dispose d'un catalogue d'informations relatif à son projet professionnel, plus il sera mobilisé pour développer son employabilité. Egalement, la démarche éthique interne (les normes et les valeurs de l'entreprise) doit être diffusée auprès des employés afin de guider leurs comportements et leurs carrières.

La deuxième préconisation indique aux praticiens que les dispositifs de formation professionnelle contribuent à développer l'adaptation des salariés aux nouvelles techniques et leur permettent d'acquérir des compétences visant à accroître le champ des métiers où le salarié peut évoluer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et à

assurer la performance de l'entreprise. Ainsi, une responsabilité de l'entreprise semble émerger à ce sujet. L'entreprise doit mettre l'accent sur la possibilité pour les salariés de se former et d'apprendre des nouvelles compétences dans des activités qui ne sont pas forcément en lien direct avec leur poste pour apporter un réel soutien dans le maintien de leur emploi et pour mieux saisir les opportunités qu'offre l'ouverture des marchés, mais aussi lutter contre les risques qu'elle comporte. L'intégration de la formation dans une politique de développement de l'employabilité appelle les entreprises à revisiter leurs perceptions des ressources humaines comme une charge salariale et à les percevoir comme un capital intellectuel à fructifier et à conserver pour créer un avantage compétitif durable (Lado et Wilson, 1994 ; Flanagan, 1996). La formation professionnelle doit donc être au cœur de tout effort d'employabilité. Des formations à l'interne ou à l'externe de l'entreprise portant sur l'emploi actuel ou futur sont autant de moyens pour améliorer durablement l'employabilité des salariés. Toutefois, la formation professionnelle doit être accompagnée par l'obtention d'une reconnaissance formelle à travers des certificats délivrés par des organismes certificateurs reconnus. Différents pays se sont dotés de systèmes et de dispositifs comportant des objectifs de reconnaissance et de validation des compétences (Andrieu, 2005), tels que la Belgique et la France, qui ont instauré la « validation des acquis de l'expérience » (VAE), un dispositif permettant la reconnaissance officielle des compétences acquises par l'expérience. C'est un levier important de reconnaissance, de capitalisation des compétences et de développement de l'employabilité des individus.

Egalement, ce travail souhaite contribuer à aider les praticiens, managers d'équipes ou managers de carrière à organiser la mobilité professionnelle qui semble fondamentale pour développer les capacités d'un individu à s'adapter à différentes situations de travail. Finot (2000) précise « *en changeant de service voire régulièrement de métier, le salarié est mieux préparé à d'éventuels changements futurs* ». Selon Cadin et al., (1997), la mobilité professionnelle est un point clé dans la construction de l'employabilité, puisqu'elle permet l'acquisition d'un portefeuille de compétences diversifiées, multiples et transportables dans différents contextes favorisant une diversification du parcours professionnel (Dany, 2002). Plus le salarié possède de compétences qui peuvent être transportables dans un autre poste ou milieu, plus son employabilité sera renforcée. Cependant, pour être bénéfique, la mobilité professionnelle doit se baser sur l'entente et le désir partagés entre le salarié et son organisation. Elle doit être non seulement encouragée et facilitée mais également accompagnée pour ne pas porter atteinte au droit du salarié à une vie personnelle et familiale.

Une autre préconisation qui nous semble essentielle est la prise en compte de l'évaluation professionnelle qui contribue aussi à favoriser l'employabilité des salariés. Dans cette perspective, mettre en place un système efficace pour l'évaluation professionnelle des salariés est d'une grande importance pour faire le point sur leur parcours professionnel et réfléchir à l'avenir dans le but de développer leur employabilité. L'entretien d'évaluation contribue à la valorisation et à l'accompagnement individualisé, en permettant au salarié de s'exprimer sur ses difficultés professionnelles ou sur ses projets d'évolution dans l'entreprise ou au plan personnel (Saint-Germes, 2007). Le manager de proximité est placé au cœur de ce dispositif en tant qu'évaluateur du salarié, et en lui proposant ou conseillant sur les possibilités individuelles et collectives de mobilité et/ou de formation. L'évaluation professionnelle permet au salarié de faire le point non seulement sur les compétences acquises, et sur celles qu'il

devrait acquérir, mais également sur les moyens à sa disposition pour y parvenir. C'est un outil majeur d'une gestion préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences (Bader, 2007). L'évaluation professionnelle fait sentir au salarié que l'entreprise est à l'écoute de son besoin et est davantage perçue comme un outil du développement de l'employabilité interne et externe. Pour cela, il convient pour les managers de redonner du souffle et du sens à l'évaluation professionnelle en la plaçant dans une dynamique générale de progrès et de permettre sa mise en cohérence avec les autres pratiques RH (formation, mobilité,...). Les outils d'évaluation doivent donc être accessibles (carte des métiers, bilan de compétences, entretien annuel,...) pour que le salarié puisse se projeter en dehors des procédures habituelles.

L'analyse des discours des interviewés mentionne également que la rémunération est un facteur à actionner par les entreprises pour les pousser à développer leur employabilité. Ce qui invite les managers RH à cultiver l'employabilité des salariés par la mise en place d'une bonne politique salariale. Cette idée de valorisation des compétences par le biais du salaire est centrale dans les démarches managériales favorables au développement de l'employabilité et doit tenir compte d'un mix des contributions du salarié (ses performances, son investissement dans l'acquisition des nouvelles compétences, son désir de s'améliorer et d'accumuler des expériences positives, etc). Le supérieur hiérarchique direct a un rôle important dans cette démarche de valorisation, grâce à sa connaissance du métier du salarié ainsi que ces compétences grâce à sa possibilité d'intervenir dans le contexte quotidien de l'activité professionnelle.

Conclusion

Dans un contexte économique et social complexe, la notion d'employabilité est devenue primordiale à la sphère de la gestion des ressources humaines actuelle. Cette notion grandissante a connu des différentes évolutions, pour prendre aujourd'hui un sens plus étendu, mis « en mouvement ». Il ne s'agit plus d'une évaluation au préalable de l'employabilité de la personne, mais plutôt de lui donner les moyens nécessaires pour qu'il puisse développer son employabilité (Rekik et al., 2017). Pour que cette politique de développement de l'employabilité réussisse, l'entreprise et le salarié prennent ainsi une responsabilité conjointe (Hategekimana et Roger, 2012). Cette politique « est ancrée dans une relation d'échange social positif entre un salarié et son employeur » (De Pater et al., 2010 ; p.5). D'une part, elle réclame au salarié plus de dynamisme et d'adaptabilité afin de garantir son avenir professionnel en ayant la possibilité d'accéder à des opportunités d'emploi plus intéressantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. D'autre part, elle permet à l'entreprise de procurer un avantage compétitif, à être plus performante et plus attractive sur le marché de l'emploi par la mise en place des outils RH visant le développement de l'employabilité de ses salariés. La relation entre l'employeur et son salarié s'inscrit de ce fait dans une « logique gagnant-gagnant ».

Notre papier constitue une contribution à la problématique de la relation qui existe entre outils RH et développement de l'employabilité des salariés. A travers étude empirique, nous avons pu ressortir cinq outils RH permettant de promouvoir l'employabilité des salariés notamment à travers : la mise en place des outils d'information sur les orientations professionnelles et sur la démarche éthique de l'entreprise, la formation continue, les politiques actives de mobilité, le développement des outils d'évaluation au service de l'employabilité et une bonne politique salariale.

Toutefois, ce scénario de développement de l'employabilité dans une relation « gagnant-gagnant » peut évoluer vers un rapport « perdant-gagnant » au détriment de l'entreprise. De ce fait, et dans une perspective de recherche académique, il serait intéressant de poursuivre cette étude et de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les outils ressources humaines favorables au développement de l'employabilité peuvent affecter la fidélité des salariés ?

Bibliographie

- AIT SAID, K. (2018), *Le succès de carrière perçus par les cadres : l'importance de carrières subjectives*, Thèse de doctorat, Université de bordeaux
- ALLARD, F. et MALLET, L., (1994), « Les effets formateurs de l'organisation du travail : un regard critique à la lumière d'expériences », *Les actes du 5ième congrès de l'AGRH*, p. 3548.
- BADER, F. (2007), *Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- BAGHSHAW, M. (1997), « Employability - creating a contract of mutual investment », *Industrial and commercial Training*, Vol. 29, N° 6, p. 187-189.
- BARDIN, L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF.
- BARJOU, B. (1997), *Faites le point sur votre employabilité*, Edition d'Organisation, Paris
- BARUCH Y. (2001), « Employability-substitute for loyalty », *Human Resource Development International*, vol. 4, n°4, pp. 543-566.
- BARUEL-BENCHERQUI D. (2005), *Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise*, Édition l'Harmattan, Paris.
- BARUEL-BENCHERQUI, D., LE FLANCHEC, A., et MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2010), « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Congrès AGRH*, Saint Malo
- BARUEL-BENCHERQUI, D., LE FLANCHEC, A., et MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2011) « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, (8), 14-36.
- BARUEL-BENCHERQUI, D., KEFI, K., LE FLANCHEC, A., et MULLENBACH-SERVAYRE A., (2012). « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, N°92, p.115-132
- BEN HASSEN N. (2011), *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes*, Thèse de Doctorat.
- BOYER, L., LEVET, P. et SCOUARNEC, A., (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Les actes de la 7e université de printemps de l'I.A.S.*, p. 197-208.
- CADIN, L. (1997), « Boundaryless career est-il un concept utile ? » *Actes du Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, HEC Montréal.
- CADIN, L., GUERIEN, E. et PIGEYRE, F. (2002), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Dunod.
- CLARKE, M.A. et PATRICKSON, M.G. (2007), « The new covenant of employability », *Employee Relations*, Vol. 30 No. 2, pp. 121-41.
- DANY, F., (2004), « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? », in GUERRERO, S., CERDIN, J.-L. et ROGER, A. (coordonné par), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, p. 335-349.
- DE PATER, I., NAUTA, A., VAN BLOOIS, R. (2010), « The route to Employability : Individually Designed or Relationally Negotiated ? », *23rd Annual International Association of Conflict Management Conference*, Boston, 24-27juin
- DETCHESSAHAR, M., et JOURNE, B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion ». *Revue Française de Gestion*, 33(174), pp.77-92.
- FINOT, A. (2000), *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Editions, Paris 2000
- FORRIER, A., SELS, L., (2003), «The concept of employability: A complex mosaic», *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol.3, N° 2, p.102-124.
- FLUCK, C. (1994), « Imaginer et prévoir les emplois de demain », *A.N.D.C.P Personnel*, N° 348, p.67-70.

- GAZIER, B. (1990), « L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail*, N°32, pp. 575-585
- GAZIER, B. (2003), *L'employabilité*, dans ALLOUCHE, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p.418-427.
- GRANIER C. (1994), « L'employabilité, rôle social et sociétal ». *Revue Personnel*, n° 348, pp. 65- 66.
- HALL, D. (1996), « Protean carrer of the 21st Century ». *Academy of Management Executive*, 10 (4), pp.8-16
- HATEGEKIMANA, R. (2002), *La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimensions et principaux déterminants*, Thèse de doctorat Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III.
- HATEGEKIMANA, R., et ROGER, A. (2002), « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises ». *Actes du XIII^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- HILLAGE, J. et POLLARD, E. (1999), *Employability : developing a framework for policy analysis*, London : DFEE.
- HOFAIDHLLAOUI, M. (2009), *L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat, Université de Corse
- HOFAIDHLLAOUI, M., et ROGER, A. (2014), « Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp1-30.
- HOFAIDHLLAOUI, M., et PERETTI, J.M. (2013), Diversité et employabilité. *Revue international sur le travail et la société*. Vol 11,27-4
- LEDRUT, R., (1966), *Sociologie du chômage*, Paris, PUF.
- LOUFRANI-FEDIDA, S., et SAINT-GERMES, E. (2012), « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », *XXIII^{ème} Congrès de l'AGRH – Nancy*, du 12 au 14 septembre 2012.
- MCQUAID, R.W. et LINDSAY, C. (2005), *The Concept of Employability. Urban Studies*, Vol. 42, Issue 2, p.197-219
- MOISDON J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, Paris.
- MERCIER, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte « Repères.
- NAUTA, A., VAN VIANEN, A., VAN DER HEIDJEN, B., VAN DAM, K., WILLEMSEN, 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.
- NIVET B., LIEVRE P. et TROUVE P. (2013), « Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH ». *XXII^{ème} Conférence AIMS, CRCGM, Université d'Auvergne, Université Blaise Pascal, FBS Clermont*, 10-12 juin, Clermont-Ferrand, France.
- OIRY, E. (2012), « La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription », *@GRH*, 5, pp.11-44
- OTHMANE, J. (2011), *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*, Thèse en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon
- PELOSSE, J, SAURET, C. et THIERRY, D. (1996), « Employabilité : définition et enjeux ». *Personnel*, N° 369, p. 6-12.
- PERETTI, J.M. (2001), *Tous DRH*, Editions d'organisation.Paris
- PERETTI, J.M. (2005). *Ressources Humaines*, 10^e édition. Librairie Vuibert, Paris.
- PETERS, L. H., GREER C. R. et YOUNGBLLOD, S.A., (1997), *Encyclopedic Dictionary of Human Resources Management*, Blackwell Business, Malden, Massachusetts.
- PIHEL, L. (2010), « La relation salariale moderne », *Revue du Mauss*, 1, pp.195-213
- REKIK, Y., YANAT, Z., MATHIEU,P. (2017), « Sentiment d'employabilité des salariés et fidélité de l'entreprise », in Baruel Bencherqui D., (ed), *L'employabilité*, MA Editions-Eska
- SAINT-GERMES, E. (2004), «L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH? », *Les actes du15^{ième} congrès de l'AGRH*, p. 1887-1906.
- SAINT-GERMES, E. (2007), *L'employabilité, un enjeu pour la GRH : contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion*. Thèse de doctorat, Université de Montpellier2
- SAINT-GERMES, E. (2008), « Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux », *Actes du XIX^{ème} congrès de l'AGRH*.
- THIETART, R. A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris