

THESE

**En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion
Préparée et soutenue publiquement le 06 juin 2011**

Par

Jamel OTHMANE

**L'EMPLOYABILITE : DEFINITION, CREATION D'UNE ECHELLE
DE MESURE ET CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS**

Composition du Jury

Directeur de thèse : **Monsieur Alain ROGER,**
Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon 3

Codirectrice de thèse : **Madame Françoise DANY,**
Professeur à l'EM Lyon, HDR

Rapporteurs : **Monsieur Jean Marie PERETTI,**
Professeur des universités, Université de Corse Pasquale Paoli

Monsieur Alain BRIOLE,
Professeur des universités, Université Paul-Valéry Montpellier III

Suffragant : **Monsieur Jean Luc CERDIN**
Professeur à l'ESSEC, HDR

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent
être considérées comme propres à leur auteur ».

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je voudrais remercier :

Mon directeur de thèse, Monsieur le professeur Alain ROGER, pour tout le support fourni. Son soutien, ses conseils précieux, et le temps qu'il m'a généreusement consacré ont été indispensables pour la réalisation de cette recherche. Qu'il trouve donc ici le signe de ma profonde gratitude.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à ma codirectrice de thèse, Madame le professeur Françoise DANY. Ses conseils et ses encouragements m'ont permis d'achever ma recherche. Je la remercie infiniment.

Que l'ensemble des membres du Jury, M. le professeur Jean-Marie PERETTI, M. le professeur Alain BRIOLE, et M. le professeur Jean-Luc CERDIN, trouvent ici l'expression de ma plus sincère reconnaissance pour l'honneur qu'ils me font en participant à ce jury de thèse.

Je tiens également à remercier mes amis et collègues pour les différents aides prodiguées tout au long de ces années. Je ne citerai pas de noms car la liste est longue et que chacun, à sa manière, a contribué à la réalisation de cette thèse, qu'ils en soient ainsi remerciés.

Pour terminer, j'exprime toute ma gratitude à ma famille et à mes proches qui m'ont soutenu tout au long de ce chemin.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE 1 : ANALYSE DE LA LITTERATURE ET PROPOSITION DU MODELE DE RECHERCHE DE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE	14
Chapitre 1 : LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	17
Introduction	17
Section 1 : L'APPROCHE ECONOMIQUE DE L'EMPLOYABILITE	18
Section 2 : L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE L'EMPLOYABILITE	27
Section 3 : L'APPROCHE PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOYABILITE	34
Section 4 : L'APPROCHE MANAGERIALE DE L'EMPLOYABILITE	42
Conclusion du chapitre 1	51
Chapitre 2 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'EMPLOYABILITE	53
Introduction	53
Section 1 : L'EVOLUTION HISTORIQUE DE L'EMPLOYABILITE	54
Section 2 : REVUE DES DEFINITIONS DE L'EMPLOYABILITE	60
Section 3 : VERS UNE DEFINITION MULTIDIMENSIONNELLE DE L'EMPLOYABILITE	76
Conclusion du chapitre 2	88
Chapitre 3 : ETUDE QUALITATIVE : A LA QUETE DEFINITIONNELLE DE L'EMPLOYABILITE	89
Introduction	89
Section 1 : OBJECTIFS DE L'ETUDE	90
Section 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	92
Section 3 : L'ANALYSE DES RESULTATS	102
Conclusion du chapitre 3	115
	117

Chapitre 4 : LES DETERMINANTS DE L'EMPLOYABILITE	
Introduction	117
Section 1 : VERS UN MODELE INTEGRATIF DES DETERMINANTS	118
Section 2 : LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES	123
Section 3 : LES VARIABLES PERSONNELLES	135
Section 4 : LES VARIABLES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES	155
Section 5 : SYNTHESE DES HYPOTHESES ET MODELE DE RECHERCHE	160
Conclusion du chapitre 4	163
PARTIE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET VALIDATION EMPIRIQUE DU MODELE DE LA RECHERCHE	165
Chapitre 5 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	167
Introduction	167
Section 1 : CHOIX METHODOLOGIQUES	168
Section 2 : LA METHODOLOGIE D'EPURATION ET DE VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE	172
Section 3 : LA METHODOLOGIE DE TEST DES HYPOTHESES	188
Conclusion du chapitre 5	194
Chapitre 6 : LE DEVELOPPEMENT D'UNE ECHELLE DE MESURE DE L'EMPLOYABILITE	195
Introduction	195
Section 1 : L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE	196
Section 2 : LA PHASE EXPLORATOIRE	207
Section 3 : LA PHASE CONFIRMATOIRE	235
Conclusion du chapitre 6	251
Chapitre 7 : LA MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES	253
Introduction	253
Section 1 : LE CHOIX DES ECHELLES DE MESURE	254
Section 2 : LES QUALITES PSYCHOMETRIQUES DES INSTRUMENTS	

DE MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES	268
Conclusion du chapitre 7	290
Chapitre 8 : TEST DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS	291
Introduction	291
Section 1 : ANALYSE DE LA MATRICE DES CORRELATIONS	292
Section 2 : L'ANALYSE DE REGRESSION	294
Section 3 : L'ANALYSE STRUCTURELLE	300
Section 4 : L'ANALYSE DE LA VARIANCE : L'ANOVA	306
Section 5 : DISCUSSION DES RESULTATS	314
Conclusion du chapitre 8	324
APPORTS, LIMITES, VOIES ET SYNTHESE DE LA RECHERCHE	325
BIBLIOGRAPHIE	351
TABLE DES ILLUSTRATIONS	381
TABLE DES TABLEAUX	383
ANNEXES	389
TABLES DES MATIERES	447

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte de la recherche : l'évolution du monde de l'emploi

Durant la période des trente glorieuses, les individus ont pu bénéficier d'emplois à vie et de carrières dites raisonnablement linéaires. Cette période a laissé croire que le plein emploi était la norme et qu'il était normal d'envisager une vie professionnelle avec un contrat de travail à durée indéterminée proposé par des entreprises qui allaient garder leurs salariés et les aider à faire carrière. Aujourd'hui ce modèle de salariat paraît de plus en plus dépassé. Il a été fortement mis à mal par les exigences de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité et de concurrence accrue de plus en plus présentes depuis le début des années 1980. Une caractéristique largement admise de la période actuelle est que l'emploi stable a perdu sa place au profit de solutions et de modèles plus souples et plus flexibles mais certainement moins sociaux et moins protecteurs (Bouchaud, 1996).

La globalisation des marchés, l'essor de la technologie de la communication et de l'information, l'accroissement des coûts liés à la GRH ainsi que la compétition internationale acharnée, sont autant de facteurs qui font de la flexibilité et de l'adaptation les nouveaux mots d'ordre pour la survie des entreprises (Amherdt et Su, 1997). Dans ce contexte, de plus en plus rares sont ceux qui mènent une carrière linéaire et continue (Chanlat, 1996). Sous la pression concurrentielle et la recherche de compétitivité, les entreprises sont tentées de sous-traiter une part croissante de leurs activités administratives et productives là où la main d'œuvre est la moins chère. Ces politiques d'optimisation du coût de travail ont des conséquences majeures sur la gestion de l'emploi et des carrières des salariés qui semblent aujourd'hui « atteindre la limite du supportable » (Egg, 2001, p. 65). Les carrières sont aujourd'hui moins stables et moins linéaires qu'auparavant, « elles semblent de plus en plus réservées à un nombre de plus en plus petit de salariés » (Chanlat, 1996, p. 109). Ces tendances sont plus marquées dans certains domaines que dans d'autres. Néanmoins, dans son rapport de 2001 à la commission européenne, le groupe de travail de haut niveau sur les compétences et la mobilité affirme que de plus en plus de personnes devront s'adapter à un changement d'emploi ou de carrière requérant presque certainement des compétences différentes au cours de leur vie professionnelle (Bibby, 2003).

Les relations d'emploi évoluent elles aussi. Le vieux paradigme du travail-celui d'un travailleur à temps plein travaillant sous contrat d'emploi pour un seul employeur chez qui il reste pendant de nombreuses années ou jusqu'à l'âge de la retraite-, a tendance à s'assouplir. Ce processus donne lieu à l'émergence de nouveaux types d'emploi, qualifiés d' « atypiques », (Chanlat, 1996, Barkatoolah, 2000, Brunhes, 2003, Weinert, 2001) comme le travail à temps partiel ou le travail temporaire. Selon Giovanni (1993), le succès des changements stratégiques fondés sur l'externalisation et le développement des relations contractuelles a conduit les entreprises à adopter un modèle salarial plus souple et un modèle de marché du travail interne bâti sur le principe centre-périphérie. Cela implique la création d'un effectif central, organisé selon le modèle salarial, et d'un effectif périphérique composé de travailleurs non salariés, ce qui entraîne au niveau des individus qui en font partie une précarité manifeste sur le plan de l'emploi, du moins par comparaison à l'un des fondements traditionnels du travail dans l'organisation taylorienne, à savoir la sécurité de l'emploi. C'est ainsi que le monde du travail est devenu plus hétérogène que jamais (Weinert, 2001). On constate que le marché du travail est en train de se fragmenter et que « le dualisme de la société est en marche » disait (Chanlat, 1996).

Cette nouvelle approche de travail est décrite dans une citation que le New York Times attribue à James Meadows, le vice-président des ressources humaines d'AT&T : « les gens doivent se percevoir comme des indépendants, comme des marchands qui viennent dans cette société pour vendre leurs compétences. Chez AT&T, nous devons mettre en avant l'idée que l'ensemble des emplois sont précaires, même si la plupart de nos travailleurs précaires se trouvent à l'intérieur de l'entreprise. Les emplois cèdent la place à des projets et à des domaines de travail, une évolution qui crée une société où le nombre de sans-emploi augmente mais pas celui de sans travail » (cité in Bibby, 2003, p. 3).

Les caractéristiques actuelles du marché de l'emploi multiplient et complexifient les expériences de transition professionnelle pour les salariés. Aujourd'hui disait Brunhes (2001) « nul ne pense aux méthodes fondées sur les postulats que la firme pour elle-même avait un avenir, postulat renversé par les restructurations des années 90 et que les salariés, notamment les cadres, y feraient carrière, postulat démenti par la gestion flexible de l'emploi ». Ces tendances au freinage de faire carrière, avec le cortège d'exclusion et de précarisation, comportent des risques sur les relations salariales et sociales. En réponse à ces changements, le développement de l'employabilité constitue une alternative des modèles traditionnels de l'emploi, « elle devient une solution d'avenir » (Stéphany, 1998, p.16). La sécurité

économique des individus provient aujourd'hui de l'employabilité et non de l'emploi (Whathersby, 1998).

L'employabilité est partout, dans l'entreprise, sur le marché de l'emploi, dans les stratégies des individus. Dans un contexte de fragilisation des marchés internes, l'employabilité est régulièrement présentée comme un substitut possible à la promesse de carrière. A défaut de garantir un emploi à vie ou des promotions hiérarchiques, les entreprises développent un nouveau type de discours chez les salariés : la promesse de maintenir, voire de développer leur employabilité. Celle-ci semble avoir suscité un vif engouement de la part des responsables d'entreprises qui, ne pouvant plus s'engager sur des parcours professionnels précis cherchent à donner un sens à leur discours tout au moins sur la notion d'employabilité.

Dans un contexte de «flexibilisation» de l'emploi, le passage d'un métier à un autre n'est plus ni un luxe ni une malheureuse exception (Stépahany, 1996). Dans un tel contexte, le salarié doit savoir s'adapter en permanence aux changements en entretenant ses compétences pour répondre aux besoins, en perpétuel mouvement, de l'entreprise. Puisque la réalité veut que chacun soit probablement amené à changer plusieurs fois d'emploi, voire de métier, au cours de sa vie active, le salarié doit avoir le souci d'entretenir continuellement son employabilité pour espérer se reclasser après chaque interruption de carrière, et l'entreprise doit lui offrir les moyens d'y parvenir. Employeurs et salariés paraissent donc embarqués ensemble sous le pavillon de l'employabilité.

A l'extérieur des frontières de l'entreprise, alors que l'ajustement de l'offre et de la demande est difficile, l'employabilité des demandeurs d'emploi est devenue un enjeu essentiel pour les pouvoirs publics (Weinert, 2001). En effet, soucieuse d'offrir une réponse efficace au problème du chômage, la commission européenne a mis au point une stratégie pour l'emploi, dont l'employabilité constitue l'un des quatre domaines d'action prioritaires. Bien qu'elle la définisse rarement dans ses textes, la commission européenne considère que l'employabilité est ce qui permet à toute personne participant au monde du travail d'obtenir des compétences valorisantes et actuelles et d'acquérir un comportement adapté au marché du travail. Elle estime que, grâce aux mesures en faveur de l'employabilité, la situation de l'emploi devrait s'améliorer dans les pays membres de l'Union, et les travailleurs européens devraient pouvoir s'adapter aux exigences du marché du travail du 21^{ème} siècle.

L'employabilité, parce qu'elle renvoie à l'entreprise, aux individus, au marché de l'emploi, recouvre de nombreux enjeux : social, économique et politique. Elle est aujourd'hui souvent utilisée comme moyen d'analyse et de compréhension des processus de sélection des demandeurs d'emploi sur le marché du travail et comme élément de gestion interne des ressources humaines dans les entreprises. De fait, la promotion de l'employabilité peut être activée pendant la période de la recherche d'emploi et préventivement au cours de l'activité professionnelle au sein de l'entreprise. Le propos de cette thèse, sans négliger l'employabilité des chômeurs et des demandeurs d'emploi, est d'étudier l'application de la notion d'employabilité dans l'entreprise.

Le champ de l'étude : l'employabilité une alternative de carrière

Un nombre croissant de chercheurs et des acteurs sociaux se préoccupent de plus en plus de l'employabilité qui tend à s'imposer comme une alternative de carrière (Waterman et al., 1994 ; Fluct, 1994 ; Pelosse et al., 1996 ; Dany, 1998 ; Didier, 1999 ; kluytmans et Ott, 1999 ; Brown et al., 2003 ; Fugate et al., 2003 ; Van der Heijden, 2001, Van der Heijde et Van der Heijden, 2005 ; McQuaid et Lindsay, 2005). Ce terme est d'ailleurs utilisé aujourd'hui pour l'ensemble de la population active, après avoir été réservé aux chômeurs et personnes défavorisées. Utilisée depuis les années 90 dans le jargon des ressources humaines, cette notion tend à s'imposer comme une alternative possible à la notion de carrière fortement remise en question comme le témoigne l'article de J.F. Chanlat (1996) « peut-on encore faire carrière ? » ou l'ouvrage de D.T. Hall (1996) : « *the career is dead, long live the career : a relational approach* ».

Déjà en 1989 R.M. Kanter a développé le concept de la sécurité de l'employabilité comme une solution pour gérer la perte de la sécurité de l'emploi. Elle souligne que si la sécurité ne provient pas du fait d'être employé, elle provient du fait d'être employable. Outin (1990), en soulignant l'importance des transformations intervenues au niveau de l'emploi, atteste l'importance revêtue par la question de la mobilité de la main-d'œuvre et note que la question de l'employabilité se pose avec une acuité particulière. Potel (1997) indique que le contexte économique pose de plus en plus la question de l'employabilité, le concept de carrière devient obsolète, il doit être remplacé par le concept d'employabilité. Certains auteurs vont jusqu'à proposer l'employabilité comme un nouvel élément du contrat psychologique (Peters et al. 1997, Bagshaw, 1998, Ellig, 1998, Martin et al., 1998) et souligner qu'il est

essentiel de développer une culture organisationnelle compatible avec l'employabilité (Estienne, 1997).

Ainsi l'employabilité tend désormais à se substituer à la sécurité de l'emploi et apparaît comme une responsabilité conjointe des employeurs et des employés. « Si les entreprises ne peuvent pas garantir un emploi à vie, elles peuvent aider les employés pour assurer leur employabilité à vie » (Meister, 1998). Le terme « *career resiliency* » est devenu à la mode en 1994 quand le *Harvard business Review* a publié l'article « *Toward a career resilient work force* » de Waterman et al. Ces auteurs suggèrent qu'employeurs et employés doivent partager la responsabilité de maintenir et développer l'employabilité des salariés en échange d'une bonne performance. « C'est la responsabilité de l'employé de développer son employabilité, mais c'est aussi la responsabilité de l'employeur de lui fournir les moyens et les conditions nécessaires pour avoir des salariés flexibles et employables et une entreprise compétitive » (Waterman et al., 1994).

Au milieu des années 1990 un certain nombre d'entreprises commencent à s'approprier le concept d'employabilité. Le terme est utilisé pour présenter la politique sociale de l'entreprise, avec le challenge de « garantir l'employabilité des salariés », tout en gérant d'inévitables plans sociaux. C'est ainsi que dans son article « l'employabilité rôle social et sociétal », publié en février 1994 dans la « Revue Personnelle », Granier (directeur des affaires sociales à Hewlet Packard France) déclare : « nous vous offrons un emploi aujourd'hui ainsi qu'un moyen de développement personnel s'inscrivant dans votre carrière mais certainement pas un emploi à vie ».

Freiche (2000) affirme que l'employabilité aux Pays-Bas constitue une dimension du contrat social. « Loin d'être un concept qui maquille la marginalisation de certains salariés et qui tendrait à leur attribuer la responsabilité de leur inadaptation, l'employabilité devient non seulement un objectif partagé par les acteurs sociaux mais aussi une pratique permanente, intégrée à l'action, pour l'employeur comme pour l'ensemble des salariés » (Freiche, 2000, p. 70). C'est ainsi que Philips a édité le 8 janvier 1998 un document, « l'employabilité une nécessité », élaboré par les employés du service du personnel de l'entreprise et les syndicats et qui constitue une directive qualitative pour la négociation collective.

Dans la même ligne d'idées, l'enquête réalisée par l'institut des entreprises auprès de 200 entreprises sur l'emploi, le chômage et les mesures à prendre, révèle que les employeurs sont

loin de se désintéresser du chômage qui menace le crédit du libéralisme. Conscients du danger qui pèse sur le système économique, les entreprises qui pendant longtemps affirmaient que le problème de l'emploi n'était pas leur problème, reconnaissent qu'elles sont directement concernées (Drancourt, 1993). Si l'emploi permanent dans une entreprise donnée ne peut plus être garanti, l'employeur se doit d'encourager les victimes de dégraissage, et à maintenir leur employabilité. En 1998, d'après une enquête menée par the « *European Independants* » auprès des DRH de 163 entreprises de plus de 100 salariés, le développement de l'employabilité devient une priorité : au 7^{ème} rang au niveau européen, et au 2^{ème} rang pour les DRH français.

La question de l'employabilité trouve sans doute sa source dans les transformations induites par le mouvement de mondialisation qui semble s'être accéléré au cours des dernières décennies et par les mutations technologiques observées concomitamment. Ces transformations ont notamment provoqué une accélération des restructurations, des délocalisations et réductions d'effectifs. Parmi les réponses apportées à ces nouvelles problématiques, l'employabilité se présente aujourd'hui comme une alternative à l'emploi à vie et s'impose comme un nouveau rôle social de l'entreprise. Parce qu'elle s'adresse à l'ensemble de la population active, on comprend mieux que cette nouvelle conception de l'employabilité dépasse les seuls travailleurs sociaux et les spécialistes de l'insertion professionnelle et du chômage pour intéresser les responsables des entreprises et les directeurs des ressources humaines, ainsi que les cadres chargés de favoriser et de trouver une garantie raisonnable aux employés de retrouver un emploi après avoir perdu leur poste actuel.

Problématique et questions de recherche

Malgré l'engouement suscité en sa faveur, l'employabilité n'a pas encore pour l'instant fait l'objet d'une attention théorique et empirique suffisante, tant au sein de l'entreprise que sur le marché de l'emploi. Elle ne semble pas relever des réflexions des chercheurs de GRH. L'analyse de la littérature montre qu'il n'existe pas encore une définition consensuelle de l'employabilité (Gazier, 2003 ; Hillage et Pollard, 1999, McQuaid et Lindsay, 2003). La définition de l'employabilité donne lieu en fait aujourd'hui à une querelle sémantique, reflet d'un débat idéologique de longue date sur la répartition des responsabilités entre l'entreprise et la personne (Finot, 2000). De plus, aucune étude empirique à notre connaissance ne s'est attachée à développer une échelle de mesure de ce concept (si l'on excepte l'échelle

développée par Van der Heijde et Van der Heijden dans un contexte européen, et utilisée par Bader (2007) dans un contexte français).

Par ailleurs, au niveau de l'entreprise, si l'idée demeure bien présente dans les préoccupations des DRH, le concept est peu utilisé explicitement dans les politiques de ressources humaines. Les entreprises préfèrent parler de compétences, même si leur politique va parfois au-delà. En effet, l'employabilité est régulièrement présentée comme un substitut possible de carrière, mais, force est de constater qu'au-delà de l'effet rhétorique recherché, cette promesse se révèle dans bien des cas une chimère. On ne cesse aujourd'hui d'utiliser le terme « employabilité » sans qu'on puisse explicitement l'intégrer dans des processus de gestion des ressources humaines clairement identifiés et mesurer objectivement les résultats obtenus. S'il est clair que les organisations reconnaissent les enjeux de l'employabilité des salariés, elles ne mettent pas pour autant en œuvre de réelles politiques d'employabilité (De Vries et al., 2001). Le contexte économique en panne de croissance et l'exacerbation de la concurrence semblent pousser actuellement les DRH vers des priorités de profit à court terme. Ainsi, d'après le baromètre RH Liaisons sociales-CSC 2003, les DRH doivent se préoccuper aujourd'hui davantage de la rentabilité à court terme et de performance de l'organisation. Ils privilégient ainsi les actions managériales et sociales dont le retour sur investissement est immédiat, renvoyant ainsi à plus tard, malgré leur intérêt personnel, les dossiers de longue haleine, comme la gestion des âges et l'employabilité.

A défaut d'un mode opératoire clair, les discours qui accompagnent les pratiques des entreprises sont aujourd'hui bien rodés : dans un contexte d'incertitude comme celui dans lequel nous évoluons, les entreprises ne peuvent plus garantir un emploi à vie à leurs salariés. Il incombe donc à ces derniers de prendre en main leur carrière professionnelle à partir des moyens que l'entreprise met à leur disposition. Les individus sont donc sommés d'être les acteurs de leur trajectoire professionnelle et d'accroître leur portefeuille de compétences afin de développer leur employabilité. Or il nous semble que les individus n'ont pas les mêmes ressources pour prendre en charge leur trajectoire professionnelle. Il serait une gageure de croire que tous les individus sont motivés par le fait de participer à des dispositifs visant à développer leur employabilité. En effet, si la plupart sont habités par le besoin de se sécuriser, tous ne formulent pas les mêmes stratégies pour s'en assurer. Et tous les individus ne sont pas des supers acteurs qui sont en capacité de développer leur employabilité et de prendre en main leur trajectoire professionnelle. Gérer l'employabilité des individus sur le marché du travail, c'est non seulement prévoir des dispositifs ad hoc mais aussi les sensibiliser sur l'intérêt

d'anticiper l'évolution des métiers, de les aider à se soucier de leur avenir et de créer des conditions de la participation en s'appuyant sur leur motivation. Quels sont donc les facteurs personnels permettant aux salariés de développer et gérer leur employabilité ?

Ainsi, même si l'employabilité est devenue au cours des dernières années, une des préoccupations des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines, et malgré le nombre croissant des recherches sur le sujet, aucun consensus ne semble émerger sur la définition du concept et sur les dimensions qui le composent. De plus, peu de recherches empiriques ont jusqu'à ce jour proposé une échelle de mesure valide de ce concept. Par ailleurs, les antécédents de l'employabilité restent aussi à analyser. En effet, cet état de fait nous a conduits à construire notre travail autour des questions suivantes :

Que recouvre concrètement la notion d'employabilité ?

Comment peut-on la mesurer ?

Comment la développe-t-on ? Autrement dit quels sont les déterminants de l'employabilité?

Tenant de répondre à ces questions, cette étude se positionne dans la continuité des recherches antérieures et propose de fournir une définition de l'employabilité, de préciser ses dimensions, et les opérationnaliser dans un instrument de mesure fiable et valide. Elle propose aussi, sur la base des études antérieures et la revue de littérature, d'étudier l'effet de certaines variables organisationnelles et individuelles sur l'employabilité pour ensuite amorcer une réflexion autour des pratiques qui seront mises en œuvre.

Les contributions de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans le souci d'une triple contribution : théorique, méthodologique et managériale.

- **Les contributions théoriques** sont liées à notre modèle de recherche, en utilisant une approche multidisciplinaire. En effet l'opérationnalisation du modèle nécessite d'abord une investigation théorique pour chacune des variables qui le constituent. Dans ce sens, et étant donné le caractère novateur de la variable dépendante, à savoir d'employabilité, nous devons procéder d'abord à son analyse théorique et conceptuelle. Ce cadre d'analyse doit être suffisamment exhaustif et critique pour tenir compte du caractère multidimensionnel du concept d'autant qu'il est possible de dénombrer un ensemble de définitions de l'employabilité sans trouver un cadre d'analyse convergent ou des études empiriques validées.

La contribution théorique porte aussi sur les variables explicatives, c'est-à-dire sur les déterminants de l'employabilité. Au-delà des variables sociodémographiques et des pratiques de gestion visant le développement des compétences, l'originalité de notre contribution réside dans l'intégration du concept du sentiment d'efficacité personnelle (auto-efficacité) et le locus de contrôle interne comme des variables explicatives de l'employabilité. Introduit par Bandura dans la théorie sociocognitive, le concept d'efficacité personnelle n'a pas fait l'objet de recherche en liaison avec l'employabilité. Dans ce cadre nous voulons approfondir la réflexion amorcée par plusieurs auteurs qui voient dans ce concept un moyen d'enrichir la GRH pour étudier son effet sur l'employabilité. Sa qualité prédictive a été mise en évidence par des recherches menées sur la performance dans le domaine du commerce (Barling et Beattie, 1983), la productivité (Taylor et al., 1984), la socialisation (Jones, 1986), l'apprentissage (Campell et Hackett, 1986 ; Wood et Lock, 1987), l'adaptation aux nouvelles technologies (Hill et al. 1987), la formation (Quinones, 1995 ; Guerréro, 2001). La théorie de carrière a aussi profité de la théorie sociocognitive et notamment du concept de sentiment d'efficacité personnelle (Hackett et Betz, 1981 ; Lent et Hackett, 1987 et 1994, Lent et al. 1986), ainsi que la prise de décision (Wood et Bandura, 1989).

- **Les contributions méthodologiques** se rapportent essentiellement à la méthodologie de conduite de la recherche, et à la pertinence des méthodes d'analyse utilisées pour la validation des échelles de mesure et le test des hypothèses. En effet, la conduite de la recherche en deux étapes, l'une exploratoire avec une méthode de recherche qualitative, et l'autre déductive avec une méthode quantitative, est une approche originale qui permet de bien appréhender le sujet de recherche. La phase exploratoire, effectuée par des entretiens semi-directifs, permet non seulement d'appréhender le concept d'employabilité, mais aussi de construire une échelle de mesure de ce concept. La phase déductive utilise le questionnaire comme méthode de recherche quantitative qui permet de valider le modèle de recherche et proposer des recommandations managériales.

Les contributions méthodologiques résident aussi dans les recours à deux méthodes d'analyse des données. Les méthodes descriptives multi-variées de première génération permettent, d'abord, de vérifier la fiabilité et la validité de mesure des variables de notre modèle de recherche. Les méthodes d'analyse de seconde génération, basées sur une modélisation en équations structurelles, conduisent ensuite à confirmer la validité des outils de mesure des variables de notre modèle et de tester les hypothèses de notre recherche.

L'outil de mesure qu'on compte développer pour conduire cette recherche sur le terrain constitue une contribution méthodologique intéressante. Sa conception et sa validation doivent faire l'objet dans ce travail tant d'une conception théorique que d'une investigation pratique sur le terrain, ainsi que des tests statistiques de sorte que ce moyen de mesure puisse être utilisé comme un véritable instrument de mesure de l'employabilité et du modèle en général.

- **Les contributions empiriques** ont trait aux résultats de cette étude et aux implications qui en découlent. En effet les résultats offrent aux praticiens la possibilité de connaître la signification et le contenu du concept d'employabilité et de préciser ses dimensions. Les résultats mettent également en évidence les facteurs susceptibles d'influencer l'employabilité. Ces résultats doivent permettre, plus globalement, de mieux guider les entreprises pour mettre en place un outil d'évaluation et un baromètre de suivi de l'employabilité de leurs salariés. Ces dispositifs permettront ensuite d'entreprendre les actions nécessaires pour développer l'employabilité de ses collaborateurs.

Le plan de la thèse

Après avoir exposé le contexte, la problématique et les contributions de la recherche, il importe, au terme de cette introduction générale, de présenter son organisation. Cette recherche est structurée en deux parties.

La première partie est consacrée au cadre théorique et conceptuel de la recherche. Elle est composée de quatre chapitres.

- Le premier chapitre est consacré au cadre théorique de la recherche et divisé en quatre sections. Nous présenterons successivement les approches économique, sociologique, psychologique et managériale de l'employabilité. L'analyse simultanée de ces approches nous permettra de révéler certains facteurs (dimensions et déterminants) pertinents de l'employabilité.

- Le deuxième chapitre porte sur l'analyse conceptuelle de l'employabilité, concept central de la recherche. La première section du chapitre présente l'évolution historique de l'employabilité. La deuxième section est consacrée à une revue des définitions de ce concept. Les diverses acceptations de l'employabilité sont détaillées dans cette section. Enfin, la

troisième section aborde les similitudes et les différentes conceptualisations de l'employabilité et propose une définition multidimensionnelle de ce concept.

- Le troisième chapitre est consacré à la première étude empirique de type qualitatif qui a pour objectif de confronter, sur le terrain, la définition de l'employabilité proposée dans le chapitre précédent et la conception que les acteurs de l'emploi donnent à ce concept. La première section présente les objectifs de notre étude qualitative. La deuxième section présente la méthodologie adoptée dans cette étude. La troisième section, et grâce aux résultats de l'étude qualitative, présente la définition de l'employabilité qui sera adoptée dans la suite de la recherche et précise ses dimensions.

- Le quatrième chapitre présentera les développements théoriques relatifs aux variables explicatives de l'employabilité. Nous présenterons d'abord notre modèle intégré des déterminants de l'employabilité dans la première section. Les sections 2, 3, et 4 présentent successivement les variables organisationnelles, personnelles et sociodémographiques susceptibles d'influencer l'employabilité. Enfin, la cinquième section présente une synthèse des hypothèses et le modèle définitif de la recherche.

La deuxième partie est consacrée la validation empirique de notre modèle de recherche. Trois phases de recueil de données quantitatives ont été réalisées, et plus de 700 salariés ont été interrogés pour valider les échelles de mesure et tester les hypothèses de cette recherche. Cette partie est composée de quatre chapitres.

- Le cinquième chapitre présente la méthodologie adoptée dans cette recherche et les raisons de son adoption ainsi que les différentes techniques d'analyse des résultats. La première section présente la démarche adoptée dans cette recherche. La deuxième section présente la démarche d'épuration et de validation des échelles de mesures utilisées. La troisième et dernière section de ce chapitre s'intéresse aux choix méthodologiques effectués pour tester les hypothèses du modèle conceptuel de la recherche.

- Le chapitre six est consacré à la construction et à la validation d'une échelle de mesure de l'employabilité. La dimensionnalité du construit de l'employabilité est examinée à l'aide d'analyses factorielles exploratoires et confirmatoires associées à une analyse de la fiabilité et de la validité de la mesure. La première section présente les étapes sur l'indentification des items pour la construction de l'échelle de mesure de l'employabilité. La deuxième section

présente la phase exploratoire d'épuration et de validation de cette échelle. Ensuite, on va s'intéresser dans la section trois à la phase confirmatoire de validation de l'échelle de mesure de l'employabilité.

- Le chapitre sept quant à lui porte sur le choix et la validation des échelles de mesure des variables explicatives de notre modèle de recherche. Nous présenterons d'abord les échelles de mesure des variables explicatives de notre modèle dans la première section. Puis nous présenterons les qualités psychométriques de ces échelles dans la deuxième section.

- Le huitième et dernier chapitre fera l'objet de test des hypothèses à l'aide de plusieurs méthodes présentées dans le chapitre cinq, et la discussion des résultats. La première section est consacrée à l'analyse de corrélation. Les sections 2 et 3 sont consacrées au test des hypothèses relatives aux variables explicatives par l'analyse de régression et les méthodes d'équation structurelles. Puis l'effet des caractéristiques sociodémographiques sur l'employabilité est exploré à l'aide d'une série d'analyse de la variance dans la quatrième section. La cinquième et la dernière section de ce chapitre présente la discussion des résultats.

Enfin, la conclusion générale fera état de l'aboutissement de ce travail. Elle expose d'abord les contributions théoriques, méthodologiques et managériales, apportées par cette recherche avant de présenter les limites de ce travail et les voies de recherche qui en découlent.

Introduction générale

PREMIERE PARTIE :

Analyse de la littérature et proposition du modèle de la recherche sur le développement de l'employabilité

Chapitre 1 : Le cadre théorique de la recherche

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel de l'employabilité

Chapitre 3 : L'étude qualitative : à la quête définitionnelle de l'employabilité

Chapitre 4 : Les déterminants de l'employabilité

DEUXIEME PARTIE :

Cadre méthodologique et validation empirique du modèle de la recherche

Chapitre 5 : Le cadre méthodologique de la recherche

Chapitre 6 : Le développement d'une échelle de mesure de l'employabilité

Chapitre 7 : La mesure des variables explicatives

Chapitre 8 : Le test des hypothèses et la discussion des résultats

Conclusion générale

Figure 0-1 : Structure d'ensemble de la thèse

PARTIE 1

ANALYSE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITION DU MODELE DE RECHERCHE DU DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE

Chapitre 1

LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction

L'employabilité est un thème de recherche de nature multidisciplinaire. Il faut préciser que l'employabilité n'appartient pas à un corps théorique spécifique et lorsque les chercheurs l'évoquent, ils ne précisent pas leurs fondements théoriques. Comme le constate Gazier (1999), l'employabilité n'est pas toujours facile à définir et elle se réfère beaucoup plus à un programme d'orientation qu'à un concept qui appartient à un corps théorique. En faisant appel à différentes théories des sciences sociales la réalité ne peut être que mieux cernée. Il convient donc de revenir sur les disciplines majeures des sciences sociales, à savoir l'économie, la sociologie, la psychologie et la gestion. Plusieurs théories seront donc présentées, et des variables seront retenues dans notre modèle qui sera construit dans les prochains chapitres.

Dans une perspective économique de l'employabilité (section 1), nous nous intéresserons à la théorie du capital humain et nous présenterons son apport à l'analyse de l'employabilité. Puis le regard des sociologues (section 2), et principalement les théories des trous structurels et des liens faibles qui mettent l'accent sur le capital social, seront présentées. Par la suite, nous présenterons la perspective psychologique de l'employabilité (section 3). Dans cette section, les principales théories de la motivation seront présentées et son apport pour la compréhension et le développement de l'employabilité sera analysée. Enfin, dans l'approche managériale de l'employabilité (section 4), les nouvelles théories de carrière seront exposées, avant de présenter le modèle de la gestion par les compétences qui constitue un vecteur de développement de l'employabilité.

Ce tour d'horizon des principaux courants théoriques et leurs apports de l'étude et l'analyse de l'employabilité se justifie à double titre :

- elle offre des clés de compréhension des éléments pertinents de l'employabilité qui doivent être gardés à l'esprit ;
- elle permet de cerner ses déterminants qui feront l'objet des chapitres suivants.

Section 1 : L'APPROCHE ECONOMIQUE DE L'EMPLOYABILITE

L'approche économique de l'employabilité nous renvoie principalement à la théorie du capital humain qui présente le cadre théorique le plus raffiné accompagnant ce concept. Nous allons tout d'abord procéder à l'analyse théorique et empirique (1-1) du capital humain. Nous dresserons ensuite les critiques (1-2) qui lui sont adressées tant de point de vue de ses fondements théoriques que de celui de sa pertinence empirique, avant de présenter son apport pour le développement de l'employabilité (1-3).

1-1 : Les fondements théoriques et empiriques du capital humain

Nous présenterons en premier lieu les questions théoriques (1-1-1) soulevées par la théorie du capital humain, puis nous dresserons en bref les travaux empiriques (1-1-2) qu'elle a suscités.

1-1-1 : La théorie du capital humain

La théorie du capital humain présentée dans les années soixante et soixante-dix par Schultz (1961), Mincer (1958, 1974) et Becker (1964, 1975) a contribué à expliquer d'une part la croissance économique et d'autre part la formation et la distribution des rémunérations individuelles. Selon cette théorie systématisée notamment par Becker (1964), les facteurs purement économiques ne suffisent pas pour expliquer la croissance économique observée. Il existe un facteur résiduel qui correspond au facteur humain et notamment l'éducation. L'investissement dans l'enseignement et la formation ne peut qu'accroître les connaissances et les compétences des intéressés. Ces connaissances et ces compétences augmentent la productivité et justifient alors de salaires plus élevés.

Bien que plusieurs théories complémentaires de la formation et de la distribution des salaires soient apparues, la théorie du capital humain est au cœur des questions économiques relatives à l'éducation et la formation. Il s'agit de la première approche proposant une véritable analyse économique de la formation, et elle marque en ce sens, les débuts de l'économie de l'éducation. Le capital humain est devenu aujourd'hui un concept très connu, largement utilisé en pensée politique de même qu'en analyse économique théorique et empirique. C'est l'ensemble des connaissances, aptitudes, compétences, et autres attributs, possédés par un individu pour des fins productives. Il peut être inné ou s'acquérir durant le cursus scolaire, universitaire ou au cours de l'expérience professionnelle, par la transmission de savoirs et qualifications.

Dans la théorie du capital humain, l'éducation et la formation sont considérées comme des investissements que l'individu effectue en vue de la constitution d'un capital productif inséparable de sa personne. Investir en capital humain consiste, en effet à investir dans tout ce qui est susceptible d'accroître les connaissances et les compétences individuelles et, par là même la productivité du travailleur. Dans les faits la théorie est donc, pour l'essentiel, une théorie de formation qui décrit les modalités de constitution d'un stock de compétences que les salariés mobilisent dans le cadre de leur emploi. Ce stock est le fruit d'une succession d'investissement en formation scolaire puis post- scolaire, entrepris à condition que leur rendement anticipé soit suffisant.

1-1-2 : Les travaux empiriques dérivés de la théorie du capital humain

La théorie du capital humain est à l'origine d'un grand nombre d'études empiriques. Au-delà du taux de rendement interne, certains chercheurs s'attachent à tester une fonction des gains correspondant soit au modèle scolaire soit à un modèle de gain étendu et à la relation éducation productivité.

L'estimation d'une fonction des gains permet d'évaluer l'influence de l'éducation sur le salaire des individus. Mincer (1974) teste dans un premier temps une fonction de gains correspondant au modèle scolaire simple. Il montre que le taux de rendement estimé varie de 7% à 20% selon le nombre d'années d'études. La méthode de Mincer a été testée en France par Jarousse et Mignat (1986) qui calculent, eux, un taux de 6,6% mais ne précisent pas la durée de formation sous-jacente. Le pouvoir explicatif du modèle scolaire est cependant limité (et jugé insuffisant par les auteurs) dans la mesure où son R^2 ne dépasse pas 15% dans le cas de Mincer (1974) et 17,8% dans celui de Jarousse et Mignat (1986).

Plusieurs auteurs s'attachent parallèlement à tester un modèle scolaire élargi par l'introduction des capacités innées. Ils démontrent alors que si l'impact du niveau d'éducation sur le revenu salarial reste positif, son ampleur se trouve toutefois sensiblement réduite. Selon Watchel (1975), le taux de rendement de la formation scolaire diminue de 10 à 15% lorsque les capacités innées sont introduites dans le modèle. Taubman et Wales (1975) soulignent par ailleurs que les capacités innées influencent significativement le revenu individuel. Le modèle scolaire de détermination des gains a également fait l'objet d'extension visant à évaluer l'impact des variables d'origine sociale et familiale sur le revenu individuel. Nous citons ici

les travaux de Taubman et Wales (1975) ainsi que Card et Krueger (1992) dans lesquels l'influence de ces variables apparaît très significative.

Concernant la relation éducation-productivité, Jamison, Lau et Lookeed (1980) passent en revue trente-sept études testant l'impact du niveau d'éducation sur la productivité des agriculteurs dans les économies en développement. Les résultats sont particulièrement frappants puisque 31 études sur 37 mettent en évidence un coefficient positif, et plus souvent significatif, pour la variable éducative. Le gain de productivité associé à la formation est en outre, en moyenne, de 9 % pour quatre années d'études. Dans une étude plus récente, Philippe (1994) reprend les 37 bases de données répertoriées par Jamison et al. (1980), auxquelles il a ajouté 20 nouvelles bases de données publiées entre temps. Sa conclusion est globalement similaire à celle de ses collègues, puisqu'il constate qu'en moyenne, les agriculteurs ayant fréquenté l'école primaire pendant au moins quatre années ont une productivité supérieure de 6 à 8% à celle des agriculteurs non scolarisés.

Lorsqu'on s'intéresse à d'autres secteurs d'activités, les travaux sont moins nombreux et les résultats paraissent moins nets que dans l'agriculture. Ainsi Bishop (1990) propose un test direct de la relation éducation productivité, sur la base des données fournies par l'armée américaine. Il souligne au préalable que l'impact de l'éducation n'en demeure pas moins un mauvais estimateur de son influence sur la productivité. Et en utilisant une base de données originale, il met en évidence un net impact positif des connaissances en mathématiques et en sciences sur les performances professionnelles. L'influence positive de l'éducation sur la productivité individuelle est également la conclusion qui ressort de l'étude de Buxton (1977). Les résultats montrent qu'au-delà d'un certain seuil, la proportion de travail hautement qualifié a un impact positif significatif sur la productivité du travail et que cet impact s'amplifie avec le temps.

L'ensemble des travaux empiriques relatifs à la théorie du capital humain mettent en évidence un net impact positif de l'éducation sur la rémunération individuelle. Les résultats, bien que partiels, confortent aussi l'idée d'un impact positif de la formation sur la productivité. Toutefois le succès de la théorie du capital humain ne doit pas occulter les controverses qu'elle a pu susciter et les réserves que l'on peut exprimer à son égard, tant du point de vue de ses fondements théoriques que celui de sa pertinence empirique.

1-2 : Les débats suscités par la théorie du capital humain

Les critiques que l'on peut adresser à la théorie du capital humain sont de plusieurs ordres. Il nous semble d'abord utile de procéder à un examen critique des hypothèses fondatrices de la théorie (1-2-1). On mentionnera ensuite des théories qui peuvent apparaître comme concurrentes (1-2-2).

1-2-1 : Les faiblesses du modèle de gain initial

L'un des principaux reproches à la théorie du capital humain réside dans le fait qu'elle ne prend pas en compte l'impact positif des capacités innées et les origines sociales sur le revenu individuel. Plusieurs travaux de nature microéconomique ont cependant mis en évidence l'influence positive d'aptitudes en partie propres aux individus sur le niveau de leur revenu. Hause (1975) cite en particulier la faculté d'accomplir des tâches bien définies, la facilité de communiquer, l'aisance sociale, la rationalité, l'autodiscipline, la ponctualité etc. L'ensemble de ces aptitudes est vraisemblablement le double produit de la formation scolaire et de capacités propres à l'individu, c'est-à-dire en partie innée (ou d'origine familiale), la combinaison des deux ayant une influence positive sur leur revenu individuel. Dans ces conditions l'omission des capacités dans la fonction des gains conduit à biaiser à la hausse l'estimation du taux de rendement de la formation scolaire.

D'autres travaux visant à estimer le taux de rendement de la formation scolaire introduisent dans la fonction des gains des variables reflétant les origines sociales des élèves. Griliches et Mason (1972) introduisent ainsi l'âge, la couleur de la peau, la région d'origine et la profession du père afin de contrôler l'impact de ces facteurs sur le revenu individuel. Celui-ci s'avère tout à fait réel ainsi que le confirment de nombreux travaux ultérieurs (Levy-Garboua, 1979 ; Card et Kruger ; 1992), mais la prudence s'impose dans l'évaluation de son ampleur étant donné le caractère étroit des échantillons considérés.

Si sur certains points, ces analyses s'opposent à l'analyse traditionnelle du capital humain, elles la recourent en définitive et la liaison qualification-productivité-gain (et donc le fondement de l'analyse du capital humain) demeure. De la sorte, ces analyses ne font qu'élargir et prolonger le modèle du capital humain.

1-2-2 : Les théories concurrentielles

La théorie du capital humain repose sur l'idée d'une séquence éducation-compétence-productivité-salaire. Certains auteurs, tenants de l'approche en termes de sélection et de socialisation, remettent en cause cette conception « technique » de la formation, c'est-à-dire le fondement même de la théorie du capital humain, et soulignent qu'elle conduit à la méconnaissance, voire à une surestimation de l'influence de l'éducation sur la productivité du travail.

1-2-2-1 : les théories du filtre et de signal

Selon Arrow (1973), la fonction première du système éducatif n'est pas de produire le capital humain et d'accroître ce faisant la productivité des individus, mais bien de mettre en évidence, au terme d'un processus de tri graduel, les individus les mieux dotés en termes d'aptitudes. La fonction du système éducatif consisterait plus à sélectionner et à promouvoir les « bons » comportements qui intéresseraient bien d'avantage les employeurs que les connaissances acquises. La formation et en particulier le diplôme sert à apporter de l'information sur les qualités des individus (intelligence, capacité de travail, etc.). L'éducation ne sert donc pas à accroître les capacités des individus mais à les identifier afin de pouvoir les filtrer. Le système productif filtre les individus en fonction des qualités qu'il recherche.

La théorie du signal est un prolongement de celle du filtre. Pour Spence (1973), le système éducatif n'augmente pas les capacités productives, mais ne fait que les signaler. Les employeurs sont considérés comme étant en asymétrie d'information vis à vis des offres de travail. Ils sont à la recherche de tous les indices que les candidats à l'embauche peuvent émettre sur leur niveau de performance et leurs potentialités. Pour deviner la performance et le potentiel d'un candidat, le recruteur peut s'appuyer sur des caractéristiques objectives du travailleur, mais aussi sur des « signes », c'est-à-dire des caractéristiques que les salariés auront décidé d'acquérir pour apparaître comme de bons candidats et à se fier aux diplômes détenus par les postulants à l'emploi comme pré-jugement de leurs capacités, car il est possible que ces individus montrent une grande plasticité cognitive et comportementale.

1-2-2-2 : La théorie de socialisation

Les théoriciens de socialisation avancent l'idée selon laquelle la principale fonction du système éducatif serait la transmission des normes sociales et non la transmission des compétences. Tyack, James et Benavot (1987) insistent sur le rôle majeur du système éducatif

dans la formation politique des citoyens. L'école serait, selon eux l'un des principaux instruments de reproduction de l'élite intellectuelle et politique (Bourdieu et Passeron, 1964) ainsi qu'un vecteur essentiel de la stabilité politique dans la mesure où elle contribue à former des citoyens disciplinés et respectueux de la morale. Bowles et Gintis (1975 et 1976) vont plus loin encore et affirment que le système scolaire a pour principale fonction de reproduire la forme de conscience sociale nécessaire à la perpétuation des rapports de classe et des rapports d'exploitation qui constituent la base de fonctionnement des économies capitalistes. Dans ces conditions, l'impact positif de la formation sur la productivité passe moins par les compétences que par le fait que le système scolaire inculque aux futurs salariés le sens de la discipline ainsi que le respect de la hiérarchie.

L'ensemble de ces théories rivales à la théorie du capital humain remet donc en cause son approche de la formation centrée sur la transmission des compétences, au motif qu'il s'agit là d'une conception trop restrictive des fonctions du système éducatif, qui conduit, de plus, à mal évaluer l'impact de la formation sur la productivité des salariés. Soumises aux tests empiriques, les approches alternatives à la théorie traditionnelle du capital humain n'ont pas été infirmées. En n'invalidant pas les modèles, ces tests empiriques semblent révéler qu'en plus de l'éducation, d'autres facteurs contribuent à déterminer le niveau de qualification, la productivité et les gains. Cette formulation plus prudente ne remet pas fondamentalement en cause l'idée d'un impact positif de l'éducation sur le niveau de productivité qui a été par ailleurs confirmée empiriquement. Cette théorie qui défend initialement l'idée selon laquelle l'éducation et la formation assurent la productivité à travers le développement des compétences individuelles, peut s'étendre pour l'analyse de l'employabilité. Il convient maintenant de s'interroger sur le statut théorique et empirique de la relation capital humain-employabilité.

1-3 : Capital humain et employabilité

De nos jours le débat sur le capital humain est de plus en plus fréquent dans la littérature récente comme une condition nécessaire pour le développement des ressources humaines. L'accent est mis sur l'accumulation des compétences (1-3-1) pour développer l'employabilité individuelle et le rôle de l'expérience professionnelle (1-3-2) dans le développement des compétences. Nous montrerons ensuite que la relation capital humain-employabilité n'échappe pas de certaines critiques qui mettent notamment en exergue l'effet contextuel (1-3-3).

1-3-1 L'accumulation d'un capital de compétences

Dans un contexte de flexibilité de l'emploi, certains auteurs (Sullivan et al, 1998 ; Weick, 1996 ; 1996 ; Raider et Burt, 1996) suggèrent que les individus doivent rester employables dans plusieurs entreprises plutôt que dans une seule. Le discours dominant est que les salariés doivent accumuler un capital de compétences pour rester attractifs sur le marché du travail (Arnold, 1997). L'investissement en capital humain trouve ici tout son sens. Parmi les facteurs du capital humain, l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle constituent des éléments importants de développement des compétences garantes de l'employabilité.

L'investissement en capital humain favorise la flexibilité et l'adaptabilité professionnelle et le développement des compétences qui favorisent l'employabilité individuelle (Waterman et al, 1994 ; Holmes, 1995 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Gorsline, 1996 ; Ellig, 1998). Feldman (1996) souligne que le développement des compétences favorise le « Marketabilité » de l'employé sur le marché du travail et qui serait plus apte de se redéployer en cas de « downsizing ». De Fillipi et Arthur (1996) constatent que dans le contexte de changements rapides, la vie productive de certaines compétences se décline rapidement, les employés doivent s'intéresser à leur future employabilité, et ce en investissant dans de nouvelles compétences plus adaptées avec les technologies dominantes et les tendances du marché. Les employés doivent maintenir un progrès professionnel et personnel (Ramaniuk et Snart, 2000) et réfléchir hostilement à l'apprentissage (Burke et Vankleef, 1996) pour développer un portefeuille de compétences afin d'assurer leur employabilité.

1-3-2 : Le rôle de la formation et de l'expérience professionnelle

Si la théorie du capital humain s'est intégrée à l'économie de l'éducation en mettant l'accent sur les éléments de qualifications et les compétences transférables acquises avant l'entrée sur le marché du travail, dès son origine ce cadre théorique a retenu différents modes d'acquisitions des compétences professionnelles. L'analyse est tournée vers les processus d'accumulation des compétences au cours de la vie active, c'est à dire par la formation continue et l'expérience professionnelle.

Concernant la formation professionnelle, il convient de distinguer entre la formation générale et la formation spécifique. Un investissement en formation sera qualifié de général si le salarié qui en bénéficie voit ses compétences valorisées dans plusieurs entreprises. A l'opposé, un

investissement spécifique est un investissement en formation effectuée dans une entreprise et qui n'a de valeur que dans cette dernière. Cependant l'observation empirique montre que peu de formations sont purement spécifiques. Comme le conçoit Stevens (1994), chaque formation est la combinaison particulière d'une composante spécifique et d'une composante générale. Dans le même sens, Loewenstein et Spletzer (1999) précisent que la formation est très majoritairement générale. Bishop (1994) trouve que la formation continue reçue au sein d'une entreprise précédente augmente sensiblement et essentiellement la productivité initiale de l'individu dans l'entreprise courante. Ces résultats confortent l'idée selon laquelle la formation peut être transférable dans d'autres entreprises. Cela confirme l'idée selon laquelle la formation professionnelle continue développe la capacité des travailleurs à s'adapter à de nouvelles situations et donc augmente leur degré d'employabilité

L'expérience professionnelle fait explicitement référence aux différents moments du passé professionnel de l'individu. Elle permet d'accumuler un capital de compétences, et joue un rôle important dans l'accès à l'emploi. Elle apparaît le plus souvent comme un marqueur, une source d'informations et un objet à évaluer dans le cadre de recrutement, de la gestion du parcours professionnel et de la formation. Tharenon (1997) souligne que les employeurs sélectionnent et promeuvent les individus en partie au moins sur la base de leurs expériences professionnelles. Cart et Toutin (1996), montrent que les jeunes, pourtant mieux formés que leurs aînés, sont défavorisés dans la quête à l'emploi à cause de leur déficit d'expérience professionnelle. En partant de l'hypothèse que les entreprises cherchent à réduire le coût d'adaptation, les auteurs ont conclu que l'expérience professionnelle est une source d'adaptation, par conséquent une ressource qui fonde l'employabilité (Aubret et Gilbert, 2003).

1-3-3 : L'effet conjoncturel

La période actuelle a eu tendance à mettre en exergue le rôle du capital humain dans le développement de l'employabilité. Cependant, cette relation n'est pas acceptée sans contestation. Les critiques qui lui sont reprochées s'inscrivent dans une perspective qui relativise la thèse du déterminisme technique et met en exergue l'effet conjoncturel sur l'employabilité.

En insistant sur le caractère dynamique et interactif de l'employabilité, Gazier (2000) confirme que celle-ci n'est pas seulement un attribut individuel et son développement ne peut pas être réduit au développement des compétences et du capital humain, mais consiste aussi à

surmonter l'ensemble des barrières qui empêchent l'individu d'accéder et de maintenir un emploi. Selon Barret et al. (2001), l'employabilité est une variable non binaire et un ensemble de caractéristiques dont la combinaison fait de l'individu plus ou moins employable. Au-delà des caractéristiques individuelles, ils mettent en exergue l'aspect contextuel (notamment macro-économique) de l'employabilité. Henguelle (1993) a proposé une réflexion sur la notion d'employabilité comme un problème de demande et pas seulement de l'offre. Elle insiste ensuite sur les particularités des médiations entre offreurs et demandeurs d'emploi. A partir des résultats d'une recherche sur des pratiques de recrutement à la zone d'emploi à Saint-Omer, l'auteur a mis en évidence des différences sensibles dans la procédure d'embauche compte tenu de l'environnement économique de la firme et du contexte légal. Elle souligne que si les fluctuations d'activité et /ou les variations des productions correspondent le plus souvent à une version de l'emploi à court terme, la nécessité de pourvoir des emplois de plus ou moins long terme répond à une autre logique (Henguelle, 1993).

A partir de ces analyses nous pouvons conclure que si l'employabilité est une caractéristique individuelle, elle dépend aussi du contexte macro-économique. En effet deux individus ayant les mêmes caractéristiques peuvent avoir des niveaux d'employabilité différents à cause de différents contextes. Dans un contexte de progression économique caractérisé par une grande capacité d'absorption des actifs, le niveau d'employabilité augmente même pour ceux qui sont inemployables dans un contexte de récession économique. Un déséquilibre régional aussi bien que l'absence d'une bonne infrastructure (logement, transport) peut réduire l'employabilité.

L'analyse de l'employabilité dans le cadre de la théorie du capital humain renvoie au fait que l'individu doit accumuler un capital de compétences pour s'adapter au marché du travail de plus en plus flexible. Dans cette perspective **l'éducation comme la formation continue et l'expérience professionnelle sont des instruments d'une politique active de développement de l'employabilité.** Toutefois la relation capital humain-employabilité ne manque pas de susciter interrogation et discussion et apparaît comme un champ de controverse. En effet, réduire la question de l'employabilité au développement du capital humain permet de mettre en évidence l'importance de la dimension compétence de l'employabilité, mais néglige d'autres dimensions et d'autres facteurs déterminants de l'employabilité.

Section 2 : L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE L'EMPLOYABILITE

Dans une perspective sociologique de l'analyse de l'employabilité, nous allons d'abord présenter la qualification sociale (2-1) avant de mettre en perspective le paradigme du capital social (2-1) et son rôle dans la construction de l'employabilité.

2-1 : La qualification sociale

En montrant la complexification des trajectoires des chômeurs, certaines études ont été conduites pour reformuler le problème de l'employabilité. Refusant à réduire les déterminants de l'employabilité au contexte économique et aux compétences techniques relatives à la formation et à l'éducation, elles proposent une conception relative au rôle social de l'employabilité. Tel a été par exemple l'objet du colloque « sortir du chômage, ou la construction sociale de l'employabilité » organisée par l'ANPE et le PIRTEM en décembre 1989 (sociologie du travail, n° 32, 4, 1990). Des sociologues soucieux de repérer des stratégies et les marges de manœuvres individuelles ou familiales ont pu ainsi donner un certain contenu non déterministe mais largement contraint de l'employabilité.

Certains auteurs soulignent l'importance pour le retour à l'emploi des caractéristiques aussi bien professionnelles comme la mobilité professionnelle (Outin, 1990) que des variables faisant appel à la biographie, à la construction de l'identité sociale et professionnelle (Reyneri, 1990) ou à la qualification sociale. Cette notion développée par Guilbot (1990) désigne un apprentissage de comportements au-delà des qualifications professionnelles et sur lesquelles seraient sélectionnés les candidats sensiblement égaux du point de vue de la formation. A partir des observations menées sur les trajectoires des salariés licenciés d'une grande entreprise, Outin (1990) souligne que l'employabilité est un processus social qui se structure selon une temporalité longue, en amont et en aval du changement de l'emploi au cours duquel elle est posée de façon explicite. En outre, on perçoit que l'employabilité d'un individu s'inscrit dans des pratiques sociales qui dépassent longuement la sphère du travail. L'acquisition du comportement fondé sur le triptyque autonomie- initiative- responsabilité, se réalise pour une part dans des instances autre que l'entreprise (l'école, la famille, ...) et ne peut pas s'opérer de façon spontanée à l'occasion d'un changement de l'emploi. L'appartenance à une collectivité aurait également forgé identité et représentation plus ou moins favorables au reclassement.

En faisant le bilan de l'insertion professionnelle Guilbot (1990) souligne que la l'employabilité individuelle dépend des caractéristiques qui fondent en partie au moins « la qualification sociale ». Celle-ci tant cherchée par les employeurs est loin d'être négligeable, elle renvoie à tous les signes de socialisation et d'intégration sociale qui relève de l'histoire personnelle et qui sont susceptible de différencier les individus de mêmes compétences professionnelles (Guilbot, 1990). Il n'en reste pas moins que cette interprétation de comportement et de placement sur le marché du travail par l'apprentissage des normes, de valeurs de conduite, en un mot par la qualification sociale paraît intéressante parce qu'elle recouvre plusieurs phénomènes qui autrement resteraient isolés : activité dans la recherche d'emploi, aspiration à la consommation, maintien des réseaux sociaux et éthique de travail.

Cette notion de qualification sociale est confirmée par Fontiat et Roques (2000). Visant à définir le contenu et la structure de la représentation sociale de l'employabilité sur deux groupes (l'une suivant une formation classique, et l'autre une formation en alternance), les auteurs ont montré que l'élément réseau de relations apparaît comme central dans la structure des représentations quel que soit le type de formation suivie.

- Pour la population en formation classique, cet élément est associé à l'élément « adaptation ». Tout laisse penser que la représentation sociale de l'employabilité est structurée par l'aspect relationnel, un peu comme si des aptitudes ou des compétences sociales prenaient le pas sur les compétences professionnelles spécifiques. Il semblerait que l'employabilité pour ces jeunes en formation classique soit liée à l'existence et à l'utilisation d'un réseau de relations ainsi qu'à une capacité d'adaptation à des situations nouvelles.

- En revanche, dans la population en formation en alternance, à l'aspect relationnel s'ajoute l'expérience professionnelle. C'est cette dichotomie relationnel/ professionnel qui illustre selon les auteurs assez fidèlement la définition que Benoît Guilbot donne à l'employabilité. « A savoir que l'employabilité relèverait d'une double compétence : des compétences et des **qualités professionnelles** (ce que certains nomment employabilité objective) mais aussi la capacité de l'individu de **s'adapter à un certain nombre de normes dominantes de son environnement**. Cette capacité d'adaptation renvoie aux **qualités sociales** qui se réfèrent à l'employabilité subjective » (Guilbot, 1990).

2-2 : Le paradigme du capital social

Pouvoir compter sur un ami auquel on a rendu un service, connaître le fils du directeur d'une grande entreprise,... autant de ressources qui aux yeux de certains économistes et sociologues, constituent un « capital » et parce qu'il s'inscrit dans un réseau de relations, ce capital est qualifié de social. En se situant dans cette optique, il convient tout d'abord de présenter l'approche structurale du capital social (2-1-1) et la théorie des liens faibles (2-2-1).

2-1-1 : L'approche structurale du capital social

James Coleman (1990), sociologue américain, est l'un des premiers à avoir abordé la notion de capital social dans une perspective micro-économique. Dans cette perspective, établir une relation au sein d'un réseau est considéré comme un investissement. Chaque acteur est censé procéder à des investissements relationnels selon une stratégie fondée sur l'anticipation rationnelle. Par exemple, si A fait quelque chose pour B, il attend en retour que B lui rende ce qu'il juge être la pareille le moment venu. A est en attente et B a une obligation. Cette obligation constitue une créance détenue par A. Plus un individu détient de créances de cette sorte, plus il détient de capital social, sauf s'il s'est trompé sur le niveau de confiance relationnelle, auquel cas les obligations peuvent devenir des dettes impayées.

De son côté Burt (1992) suggère avec la notion de trou structural, une autre forme de capital social. Par trou structural, il désigne l'absence des relations entre deux personnes reliées à une même troisième. Pour cet auteur, la possibilité d'exploiter à son avantage la situation améliore le capital social de cette troisième personne. Par exemple dans un groupe de trois personnes, A dispose de plus d'autonomie, s'il n'y a pas de lien entre B et C. Dans une enquête effectuée auprès des directeurs d'une grande entreprise américaine, il montre que les managers qui disposent de contacts externes connaissent une promotion plus rapide (ils disposent d'informations que n'ont pas leurs rivaux), plus généralement, un capital social est d'autant plus élevé qu'il y a des trous structuraux.

Dans cette approche le capital social ne dépend pas seulement du nombre des contacts dont on dispose. Il dépend aussi de la position que l'on occupe dans son réseau de relations. Quoiqu'il en soit, « une structure qui favorise la confiance ou une position d'articulateur dans un réseau de relations vaut parfois mieux qu'un carnet d'adresses, fût-il bien fourni » (Forsé, 2000).

2-1-2 : La théorie des liens faibles

Professeur à l'université de Stanford, Mark Granovetter s'est intéressé très tôt au concept du réseau social, concept qui lui permet d'appréhender le fonctionnement du marché du travail (1973, 1974, 1983, 1988). Ses travaux s'inscrivent dans la nouvelle sociologie économique, dont la remise en cause de la logique marchande constitue le socle fondateur. Bien qu'il n'ait pas utilisé les termes de capital social, c'est bien du même phénomène qu'il s'agit. L'appui systématique sur l'étude des réseaux sociaux conduit Mark Granovetter, dans une partie importante de ses recherches, à présenter la structure sociale comme un moyen prépondérant de coordination sur les marchés du travail. Mark Granovetter (1988) affirme ainsi l'encastrement du comportement des individus sur le marché du travail dans des réseaux d'interactions sociales. Il s'inscrit contre une vision économique qui réhabilite au nom de leur efficacité économique les marchés internes du travail, la hiérarchie et toute autre forme d'arrangement institutionnel. Il tente ainsi d'expliquer les transitions et les mobilités sur le marché du travail, en proposant une interprétation sociologique qui dépasse les analyses issues de la théorie du capital humain.

Pour trouver un emploi, Granovetter (1973) montre qu'il vaut mieux mobiliser un large réseau de contacts superficiels, ou liens faibles (collègues de travail, anciens élèves, membres de la même association) qu'un petit noyau solide, ou liens forts (comme les liens familiaux). Les premiers donnent accès à un nombre de personnes beaucoup plus élevé, ce qui est un atout pour l'accès à l'emploi. C'est la thèse de « la force des liens faibles » qui tente d'articuler logique économique et structure sociale dans l'analyse des marchés. Il existe en outre une relation forte entre l'usage des liens faibles (Granovetter, 1983) et l'importance du poste obtenu, surtout si ces liens unissent l'individu à d'autres individus bien placés dans la structure professionnelle d'accueil. En effet, l'existence de relations plus lâches signifie qu'un individu peut passer d'un réseau à un autre et établir des liaisons entre ces réseaux. Dans les milieux professionnels cela aboutit à la production de structures complexes de liens faibles qui jouent le rôle de « ponts » entre les réseaux plus actifs (Steiner, 1999). Les idées et les informations circulent plus librement et sont moins souvent redondantes (Burt, 1992), tandis que se développe peu à peu une forme de cohésion sociale. Dans ce sens, au cours de la recherche d'emploi, les relations professionnelles ou amicales éloignées sont susceptibles d'apporter des informations plus pertinentes que les liens amicaux ou familiaux.

En termes identiques l'auteur interprète aussi le processus de promotion. Les actions d'évaluation et de promotion sont encastrées dans la structure sociale. La productivité ne constitue pas l'explication principale de la promotion. Celle-ci est aussi adossée à des facteurs éthiques ou à l'ancienneté puisque les personnes âgées, dotées d'un comportement stratégique, ont souvent pu acquérir un rôle central dans les réseaux sociaux et dans les coalitions politiques qui se sont formés pendant leur carrière. La promotion n'est donc pas -ou peu- expliquée par le jeu complexe d'incitations comme les contrats implicites, mais par les relations d'entraide dans des réseaux d'échanges informels. La promotion ne récompense pas les employés les plus compétents et les plus efficaces, comme le postulerait une démarche technico-économique, mais s'explique par l'encastrement de cette dynamique dans la structure sociale. Plus généralement, la structure sociale constitue un puissant moyen de régulation de marchés.

2-3 : Capital social et employabilité

Si le capital humain dépend de ce que nous connaissons, le capital social correspond à qui nous connaissons. L'idée de base du capital social est que la famille, les amis et collaborateurs d'une personne constituent un atout important, sur lequel elle peut compter en période de crise et qui peut se traduire par des gains matériels. Réciproquement, l'absence de liens sociaux peut avoir des conséquences tout aussi importantes. Ainsi les professionnels ambitieux savent que pour aller de l'avant avec une nouvelle initiative, il leur faut habituellement faire d'importants efforts pour se « constituer un réseau » c'est-à-dire de créer les liens sociaux qui leur font présentement défaut (Forsé, 2000).

La conception selon laquelle les réseaux de relations, et la manière dont ils sont utilisés, favorise l'employabilité individuelle a été démontrée dans plusieurs travaux théoriques et empiriques. Mark Granovetter qui a étudié de quelle manière un réseau de connaissances adéquat peut permettre à un individu d'accéder au travail qui lui convient, souligne que la force des réseaux est si importante que dans la majorité des cas l'individu a accès à un travail alors même qu'il n'a pas initié le contact permettant de l'obtenir. En effet, lorsqu'un individu occupe plusieurs emplois au cours de sa carrière, il acquiert non seulement un capital humain mais aussi un capital social car il fait la connaissance de collègues qui découvrent ses compétences et sa personnalité. Ce phénomène permet d'éclairer ses mobilités futures, sa capacité à saisir et à trouver un emploi (Granovetter, 1974). Dans ce sens si un individu est intégré dans des réseaux à l'intérieur de l'entreprise, « il est plus visible par ses supérieurs qui

seront plus conscients de ses capacités professionnelles » (Boxman et al, 1991). Sabel (1991) montre que les individus assurent leur employabilité par la participation à des réseaux et des relations professionnelles et sociales à l'extérieur de l'entreprise.

Greenhauss et Callanan (1994) soulignent à leur tour que la participation à des organisations formelles et des associations professionnelles favorise le développement de l'employabilité par la création des contacts utiles pour connaître les opportunités d'emploi et les compétences exigées pour les saisir, notamment pour ceux dont l'emploi actuel est en danger. Henguelle, (1993) met en évidence les particularités de médiation entre offreurs et demandeurs d'emploi qui tiennent notamment la constitution des réseaux informels dans un contexte d'information imparfaite. Ils jouent un rôle important non seulement au stade de la diffusion de l'information mais aussi lors de la sélection. C'est notamment la recommandation et le lien de parenté qui constituent des déterminants d'embauche (Henguelle, 1993).

Construire un réseau de relations sociales est plus facile mais aussi plus important dans le contexte de carrière nomade. En effet, les personnes suivant ce type de carrière sont plus impliquées dans des recherches de nouvelles opportunités d'emploi que ceux qui suivent une carrière organisationnelle. « Ils ont fréquemment plus de chance d'être informés sur les nouvelles opportunités » (Raider et Burt, 1996 ; Baker et Aldrich, 1996). Il y a donc une complémentarité entre la carrière nomade et le capital social. C'est ainsi qu'à la Silicon Valley, l'exemple le plus fréquemment cité en termes de succès économique régional, le comportement et la motivation de carrière dépendent principalement du réseau social (Saxenian, 1996). L'auteur montre que la mobilité externe à la Silicon Valley dépend du réseau local de relations sociales : « Des réseaux sociaux et professionnels non seulement conduisent à une propagation de l'information technique et du marché mais ils fonctionnent aussi comme un système de relations hautement efficace dans la recherche d'emploi, et qui contribue à un taux élevé de mobilité inter-firmes » (Saxenian, 1996).

Dans les travaux empiriques réalisés par Cadin et al. (2003) sur les carrières nomades en France et la Nouvelle-Zélande, les auteurs montrent que la construction des réseaux joue un rôle fondamental dans des secteurs où les organisations sont plus atomisées et plus éphémères. Les réseaux sociaux constituent une ressource importante pour les personnes engagées dans des carrières nomades. L'importance du capital social est notamment soulignée

par les personnes, souvent peu qualifiées qui en sont faiblement dotées. Cette difficulté d'activer des réseaux est alors considérée comme une véritable barrière à l'emploi.

Ces exemples montrent l'importance du capital social pour la construction de l'employabilité individuelle. Dans cette approche la construction, l'intégration dans des réseaux sociaux (networks) et l'accès aux nouvelles sources d'informations est donc considérée comme un élément important de l'employabilité. Le capital social constitue un support essentiel des mises en relations sur le marché du travail et offre un avantage compétitif en fournissant un accès à plusieurs opportunités d'emplois, de promotion et de carrières (Burt, 1996 ; Fugate et al., 2004)

L'analyse de l'employabilité dans une perspective sociologique, contribue à faire reconnaître les facteurs sociaux comme des principes organisateurs du marché du travail et les actions entreprises par les individus pour réaliser leurs objectifs et de négocier leur mobilité professionnelle. On dispose ainsi d'arguments importants pour raisonner en termes de construction sociale de l'employabilité et de l'intervention des acteurs multiples sur le marché du travail qui apparaît fort éloigné du schéma classique du marché du travail. En effet l'analyse sociologique met en évidence l'importance de la **qualification sociale** (Guilbot, 90 ; Marine et al. 2000) ainsi que le rôle **du capital social dans la construction de l'employabilité** notamment dans un contexte de carrières nomades (Saxienian, 1996 ; Baker et Aldrich, 1996). **Ces réseaux peuvent fournir des informations et des recommandations utiles pour la recherche d'emploi et la promotion interne ou externe.**

Toutefois cette vision sociologique, si elle permet de dépasser la vision déterministe des facteurs économiques, ne permet pas d'expliquer les différences d'insertion ou de réinsertion des individus socialement identiques. Il y a une certaine réticence de la part de certains sociologues à intégrer le facteur motivationnel et ce qu'on peut appeler les compétences psychologiques de l'employabilité. Or on ne peut pas se passer de ces concepts pour comprendre en partie au moins l'employabilité individuelle. C'est l'objectif de la section suivante qui tiendra compte des facteurs motivationnels et des subjectivités individuelles dans le développement de l'employabilité.

Section 3 : L'APPROCHE PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOYABILITE

La possession d'un capital humain et d'un capital social n'est pas suffisante pour développer l'employabilité individuelle. L'échec d'insertion et de réinsertion de certains individus ne peut pas être imputé uniquement à des normes d'offre qui ne leurs correspondent pas. Dans certains cas, le problème nous semble devoir être posé en termes de compétences psychologiques qui justifieraient les différences d'adaptation, et l'intérêt des théories de la motivation est de permettre cette analyse. En effet, plusieurs cadres théoriques se sont succédé pour analyser les variables principales qui interagissent pour mobiliser le comportement des travailleurs. Celui-ci pouvant s'entendre comme comportement vis-à-vis du travail lui-même, mais aussi comme l'ensemble des démarches effectuées en rapport avec le travail, que ce soit pour garder ou améliorer son emploi ou encore en changer (Frances, 1987). Entrent alors dans ce cadre la mobilisation pour suivre une formation ou l'investissement dans la recherche d'emploi.

Par ailleurs, l'employabilité est le plus souvent considérée comme une coresponsabilité du salarié et de son entreprise. Concernant le salarié, cette notion nous renvoie au fait qu'il doit jouer le rôle de gestionnaire de soi. Il s'agit d'une nouvelle voie impliquant la responsabilisation de chaque individu dans le développement de ses propres compétences et dans l'amélioration de sa propre efficacité. Cette idée introduit dans les sciences de gestion les concepts d'autorégulation et d'autodétermination familiers aux théoriciens de la motivation. L'objectif de cette section est donc de saisir l'intérêt d'intégrer la motivation dans l'étude de l'employabilité. Nous retiendrons dans un premier temps une synthèse des principales théories de la motivation (3-1). Puis nous montrerons le rôle de soi dans la motivation (3-2), avant de montrer l'aspect motivationnel de l'employabilité (3-3).

3-1 : Les principales théories de la motivation

De nombreuses publications exposent les recherches sur la motivation. Nous retiendrons ici la taxonomie des théories de la motivation établie par Kanfer (1990), et bâtie sur trois paradigmes : celui des besoins-mobiles-valeurs (3-1-1) celui du choix cognitif (3-1-2) et celui de l'autorégulation (3-1-2).

3-1-1 : Les théories des besoins-mobiles-valeurs

Les théories des besoins-mobiles-valeurs mettent en exergue le rôle de la personnalité, des dispositions individuelles et des valeurs dans la variabilité des comportements individuels. Ainsi le déclenchement de l'action découle-t-il des tensions internes, c'est à dire des désirs et d'objectifs personnels non satisfaits. Kanfer (1990) regroupe dans ce courant trois groupes de théories : les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque et les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

Ces théories sont certes centrées sur le contenu des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Toutefois, seules les théories traditionnelles de ce courant à savoir la théorie des besoins de Maslow, la théorie d'Alderfer et la théorie bifactoriel de Herzberg peuvent être qualifiées de théories de contenu. Dans le cadre de la motivation intrinsèque, la théorie de l'évaluation cognitive s'est intéressée dès le départ aux processus cognitifs de la motivation et à l'impact des récompenses sur les comportements individuels. Malone et Lepper (1987) distinguent trois groupes de la motivation intrinsèque sur la base de la nature des mobiles en question. Le premier groupe de théories concerne le rôle de la curiosité et de l'incongruité dans le déclenchement du comportement. Le deuxième groupe de théories met l'accent sur les mobiles de compétences, de maîtrise et de défi. La motivation découle alors du besoin qu'a l'individu d'exercer ses compétences et de maîtriser son environnement. Le troisième groupe de théories est à la base du courant de l'autodétermination.

3-1-2 : Les théories des choix cognitifs

Les théories du choix cognitif regroupent selon la taxonomie de Kanfer (1990), celles des expectation-valences (EV), de l'attribution et de la dynamique de l'action. L'idée de base de ces théories consiste à dire que le comportement est déterminé par la valeur subjective du but que l'individu cherche à atteindre et par l'attente de voir son comportement produire le résultat recherché (Thill, 1993). Les théories du choix cognitif posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue pour maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif (Kanfer, 1990). Selon la taxonomie de Kanfer ces théories sont classées selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique, l'approche des dynamiques de l'action, et l'approche cognitive intermittente.

Cette dernière renvoie aux théories des attentes dont l'influence sur la recherche et les pratiques de la GRH est considérable. En effet la théorie « Valence-Instrumentalité-Expectation » (théorie VIE) initialement formulée par Wroom (1964) garde aujourd'hui toute sa valeur heuristique. La force motivationnelle, mesurée par le choix d'un niveau d'effort, dépend d'une combinaison multiplicative des valences, instrumentalités et attentes. Cette force motivationnelle est définie comme l'intensité d'agir pour accomplir une action volontairement décidée à la suite des choix raisonnés. Ces choix dépendraient des perceptions de l'individu et des conséquences possibles de différentes alternatives qu'il évalue. Sa motivation au travail serait alors déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité, c'est à dire une probabilité de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance réalisée. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité entraînent la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.

3-1-3 : Les théories d'autorégulation-métacognition

Les théories d'autorégulation-métacognition analysent l'interaction des processus cognitifs et affectifs lorsque l'individu cherche à atteindre des objectifs (kanfer, 1990). Elles regroupent la théorie de fixation des objectifs (Lock et Latham, 1991), la théorie sociocognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carner, Scheir, 1981). Ces théories accordent une importance particulière aux objectifs dans le processus motivationnel. Elles permettent d'analyser l'impact des objectifs et des processus relatifs au soi sur le comportement dans divers contextes sociaux. La théorie de fixations des objectifs part du postulat que l'individu a des buts qu'il essaye d'atteindre. Son hypothèse principale soutient que les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives. Ces objectifs seraient les déterminants les plus influents du comportement humain.

Le recentrage sur les différences individuelles est aussi présent dans ces théories. La théorie sociocognitive montre l'importance du contrôle cognitif actif exercé par l'individu sur son comportement. Le processus d'autorégulation résulte des capacités des individus à anticiper les conséquences de leurs actions. Les moteurs du comportement ne sont plus les renforcements eux-mêmes, mais les attentes personnelles de contrôle et d'efficacité. Dans la perspective de la théorie sociocognitive, le comportement humain est conçu comme une interaction continue et réciproque entre les déterminants cognitifs, comportementaux et

environnementaux (Bandura, 1986). Dans les travaux de Bandura, c'est l'expectation d'efficacité personnelle qui est centrale dans la régulation du comportement. Il s'agit de l'évaluation que l'individu fait de ses capacités personnelles à organiser et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre certains niveaux de performance (Bandura, 1986). La conduite de l'individu est principalement déterminée par ce que l'individu se sent capable de faire et par ce qu'il espère par son action. Grâce aux capacités de codage symbolique et de représentation cognitive, l'individu construit des modèles internes de référence auxquels sont comparées les actions personnelles en vue d'ajustements ultérieurs et d'auto-renforcements (Bandura, 1991).

Dans la théorie du contrôle, l'importance de la conscience de soi tient un rôle essentiel dans le développement des structures liées à l'action à travers les mécanismes de transition entre la cognition et l'action. L'autorégulation permet lors de ces mécanismes de transition, de réduire les divergences entre les standards personnels et les performances perçues. Le processus d'autorégulation permet à l'individu de diriger son attention vers soi-même afin d'avoir des éléments de comparaison. Toutefois le principe de réduction de divergence renvoie à une vision mécaniste du comportement. L'individu peut ajuster ou rectifier, les objectifs initiaux (Kanfer, 1990).

La perspective interactionniste est de plus en plus influente dans les nouvelles théories de la motivation. La théorie de l'autodétermination s'inscrit dans une approche interactionniste de l'organisation où l'individu est acteur de son changement. Elle repose sur une analyse du comportement individuel en s'appuyant sur les concepts de soi et d'autorégulation. L'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. Elle serait une résultante de soi, c'est-à-dire de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes (Carner et Scheir, 1981). Le soi serait ainsi le principe régulateur des comportements. L'hypothèse structurante de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur trois théories, celles de l'évaluation cognitive, de l'orientation à la causalité et de l'intégration de soi (Déci et Ryan, 1985). La première soutient que la motivation au travail serait suscitée par le sentiment d'un besoin de compétences. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) pour éprouver et développer ses sentiments de compétences et d'efficacité. Lorsque l'individu provient à développer ces deux sentiments de compétences et d'efficacité, tous deux tendraient à se renforcer dans le processus de

motivation. La théorie de l'orientation de la causalité soutient l'hypothèse que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsque l'individu cherche à satisfaire ses besoins. Enfin la théorie de l'intégration de soi pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps.

3-2 : Le rôle de soi dans la motivation

Dans le cadre de la motivation, le soi est un concept central dans l'analyse de l'autorégulation. Il est introduit au départ dans l'étude de la motivation par la théorie sociocognitive (Bandura, 1986) et la théorie du contrôle (Carner et Scheir, 1981). Ensuite, Deci et Ryan (1991) ont intégré le concept du soi dans les théories de l'autodétermination. L'objectif est alors de rendre compte du fonctionnement du soi en tant que partie intégrante des processus cognitifs et motivationnels. Il s'agit d'expliquer le mécanisme à travers lequel le soi intervient au niveau de la motivation.

Le soi est généralement conçu comme la représentation mentale de chacun de sa propre personnalité. Dans le cadre de l'étude de la motivation, une conception bipartite du soi est souvent retenue : d'une part, le soi comme objet de perception, c'est la connaissance et l'évaluation que l'individu a de lui-même au même titre qu'il a d'autrui, d'autre part le soi comme sujet, guide l'expérience, les pensées et les actions personnelles (Markus, Kilayama, 1991). Dans une perspective cognitive, le soi est perçu comme un prototype ou un schéma cognitif (Markus, 1977 ; Rogers, 1981). Il s'agit d'une structure puissante et cohérente qui a le pouvoir d'influencer le traitement de l'information et sa transformation en comportements. Elle peut intervenir de diverses façons : aider ou interpréter un stimulus ambigu, diriger l'attention sur certains aspects de l'environnement au détriment des autres, rectifier l'information pour faciliter son traitement.

Un consensus semble se faire pour considérer le soi comme un processus multidimensionnel impliqué dans la régulation du comportement. L'estime de soi, les buts personnels, le locus de contrôle sont des éléments du soi présents de plus en plus dans l'étude de la motivation au travail (Dweek, 1991 ; Ryan, 1991). Comme la motivation est un processus qui s'inscrit dans le temps, il est important d'aborder les possibilités de projection de soi dans l'avenir. Les

individus ont aussi des conceptions passées et actuelles ainsi que des conceptions anticipées et idéales d'eux-mêmes. La conception du soi dans l'avenir peut servir de modèle de référence qui oriente les choix et régule les comportements. Ce sont les conséquences affectives et la discordance perçue entre soi actuel et soi idéal qui suscitent la motivation à agir. La réduction des divergences, suite à la comparaison entre l'état actuel et l'objectif désiré est à la base du déclenchement du comportement.

Le soi joue un rôle important dans l'action humaine à travers le processus d'autorégulation. Dans ce processus les objectifs jouent un rôle central. Ils donnent un sens et une direction aux comportements. Ils aident aussi les individus à construire les croyances sur leurs capacités. Ils leur permettent de se créer leurs propres incitations. L'effet motivationnel des objectifs ne découle pas des objectifs en eux-mêmes, mais de la réponse évaluative des individus de leurs propres comportements » (Wood et Bandura, 1989). C'est la combinaison des objectifs et de feed-back qui est motivationnelle. Dans ce sens, l'approche sociocognitive de l'autorégulation présente plusieurs intérêts. Elle met l'accent sur la capacité de l'individu à exercer un contrôle actif et réactif sur son comportement. Elle montre l'effet motivationnel de la combinaison entre les objectifs visés et le feed-back sur la performance réalisée. Elle propose aussi l'intérêt de fixer des objectifs qui posent les challenges et des objectifs à court terme (Bandura et Schunk, 1981 ; Wood et Bandura, 1989).

3-3 : Motivation et employabilité

La reconnaissance de l'individu comme acteur « privilégié » de son parcours professionnel et la volonté implicite et explicite de transférer sur celui-ci la responsabilité d'être employable, montre l'intérêt d'identifier les facteurs personnels contribuant au développement de l'employabilité. Parmi ces variables, la motivation joue un rôle important en termes d'efforts et persévérance dans la recherche d'emploi, de mobilité et de gestion de sa propre carrière.

Plusieurs auteurs soulignent que la volonté personnelle de l'employé est une condition essentielle pour le développement de l'employabilité (Thierry, 1996 ; Danny, 1997). Le Bortef (1997) insiste sur le fait que la compétence est inséparable de la motivation. Selon cet auteur la construction et la mise en œuvre des compétences ne dépendent pas seulement du « savoir agir », et du « pouvoir agir », elle est fortement conditionnée par le « vouloir agir », par le sens que la personne donne à son action. Roger et Hategekimana (2000) ont retenu trois

facteurs principaux de motivation des cadres pour développer leur employabilité : Les récompenses attendues de l'employabilité, la satisfaction au travail, la personnalité : Les traits de personnalité peuvent aider une personne dans son orientation. Toujours dans le même sens, Gasparez et Ott (1999), considèrent qu'au-delà des compétences professionnelles, la volonté à la mobilité est une dimension importante de l'employabilité individuelle.

De ce point de vue la motivation est un élément important de l'employabilité. Elle se manifeste en un ensemble de comportements et d'attitudes ayant trait essentiellement à la recherche d'emploi, la mobilité et l'anticipation et le développement des compétences. Elle est fonction entre autres de la perception qu'a l'individu de ces capacités de les atteindre et de son contrôle de la situation, c'est-à-dire d'une certaine confiance en soi correspondant aux compétences psychologiques de l'employabilité. Ces qualités personnelles font la différence d'adaptation entre les personnes ayant les mêmes compétences professionnelles et sociales.

Ferrieux (1992) constate que les représentations du travail et du soi-même, chez les jeunes, ne sont pas simplement le résultat d'un ajustement au réel, mais semble aussi induire des comportements qui débouchent sur l'accès à une situation vis à vis de l'emploi plutôt qu'une autre. Elle met en évidence l'existence d'une dimension psychologique de l'employabilité des jeunes arrivant sur le marché de l'emploi. C'est la configuration particulière des représentations de soi et du travail qui résulte d'une situation vis-à-vis de l'emploi mais qui détermine aussi partiellement (à caractéristiques socio-économiques comparables naturellement) les chances pour un individu ou un groupe donné d'obtenir un type de situation professionnelle donnée plutôt qu'une autre (Ferrieux, 1992). En se basant sur les recherches en psychologie sociale, Ferrieux et Carayon (1992) suggèrent que le projet professionnel et par conséquent l'employabilité psychologique (l'origine de l'activation et de l'employabilité sociale) dépendent fortement de soi. C'est ainsi qu'une image de soi défavorisée couplée à une employabilité sociale faible renforcent le risque de non-réinsertion. Cette réalité est confirmée par Barret et al. (2001) qui montrent que la difficulté des chômeurs à trouver un emploi est due à leur « profil psychologique » caractérisé par un degré de douleur psychologique et de fatalisme qui réduit leur employabilité.

Les réalités psychologiques mises en évidence dans ces recherches montrent que le problème de l'employabilité est un problème de repositionnement global sur le marché de l'emploi, c'est à dire à la fois personnel et professionnel. On peut donc admettre que le projet professionnel peut être bloqué par des perturbations d'ordre psychologiques et qu'il est

illusoire de traiter l'employabilité sans prendre en compte l'aspect personnel. En effet, les habiletés personnelles jouent un rôle important dans la démarche de développement de l'employabilité. Correspondant aux compétences psychologiques, elles font la différence entre les personnes ayant les compétences techniques et sociales similaires. Il s'agit des forces intérieures qui se traduisent par la confiance en soi et la motivation et se manifestent par la persévérance, l'autonomie, la volonté ainsi que par l'énergie et l'effort fourni par un individu pour améliorer sa situation professionnelle. Cela explique le recours aux théories de la motivation pour l'analyse et l'étude de l'employabilité.

Le soi apparaît aujourd'hui comme un concept structurant de la motivation à agir. Les théories sociocognitives, du contrôle et d'autorégulation tentent de le montrer en le situant comme un élément central de l'explication des changements dans la motivation au travail. Celle-ci serait alors en fonction de l'interaction entre le soi, les dispositions individuelles et le contexte organisationnel. Ces nouveaux cadres théoriques permettent de mieux expliquer les comportements tels que l'autonomie, l'autorégulation, la prise de responsabilité et de dépasser le seul indicateur de l'effort pour observer la motivation au travail. La théorie de la fixation des objectifs de Locke cherche à comprendre comment les objectifs sont reliés aux comportements. Elle explique ainsi comment motiver les gens en leur fixant des objectifs. Mais elle n'explique pas comment les individus sélectionnent et s'impliquent dans un objectif (Kanfer, 1990). La théorie sociocognitive de Bandura (1986) suppose que les processus cognitifs aident l'individu à réguler ses pensées et ses actions pour atteindre un objectif fixé. La théorie de Carner et Scheir (1991) accorde un rôle central à la conscience de soi en tant que mécanisme de transition entre la cognition et l'action. En fait, ce sont deux concepts, les objectifs et l'efficacité personnelle, qui ont fait le succès de ce groupe de théories.

Dans cette perspective **l'intégration de la notion de motivation rend le recours à la théorie sociocognitive de Bandura suffisamment approprié pour expliquer l'employabilité et le concept d'efficacité personnelle semble permettre cette analyse.** Selon Baker et Aldrich (1996) le concept d'identité combine les notions d'authenticité et d'auto-efficacité (*self efficacy*). Pour ces auteurs l'individu doit exprimer et construire une identité à travers multiples employeurs, c'est à dire qu'il doit avoir un sens d'authenticité et un sentiment d'auto-efficacité tout au long de la vie professionnelle dans un contexte de flexibilité de l'emploi et de carrière nomade. **A cet égard le concept d'efficacité personnelle sera retenu comme une variable explicative de l'employabilité.**

Section 4 : L'APPROCHE MANAGERIALE DE L'EMPLOYABILITE

L'intérêt grandissant en faveur de l'employabilité chez les managers et des chercheurs en gestion des ressources humaines, s'explique notamment par les changements des relations d'emploi et des modèles de carrières à la fin des années 80. L'employabilité s'impose aujourd'hui comme un enjeu social de l'avenir et comme un nouvel élément de la relation d'emploi qu'il est possible de l'appréhender à l'aide de deux ensembles d'outils : « les nouvelles » théories de carrières (4-1) et la gestion par les compétences (4-2) qui constitue un vecteur de développement de l'employabilité.

4-1 : Les nouvelles théories de carrière

On assiste ces dernières années à l'émergence de nouvelles théories de carrières dont la responsabilité se repose principalement sur l'individu. Certaines de ces théories peuvent être au mieux qualifiées d'émergentes. D'autres ont déjà acquis un statut lui permettant de figurer parmi les courants référents dans l'étude des carrières. Nous en avons retenu deux : le courant des carrières sans frontières (4-1-1) et la carrière « protéine » (4-1-2), à la fois pour leur apport pour l'étude de l'employabilité et leur reconnaissance par le monde académique.

4-1-1 : Le courant des carrières sans frontières : *Boundaryless career*

C'est à partir d'une réflexion sur les « *boundaryless organisations* » qu'a commencé à se cristalliser le courant dit « *boundaryless career* » traduit en français par les carrières sans frontières ou carrières nomades (Cadin et al., 2000). Ce courant de pensée qui s'inscrit dans un contexte de transformation organisationnelle et d'un nouveau modèle productif plus flexible, se présente comme un « cadre renouvelé pour penser les carrières » (Arthur, 1994 ; Rousseau et Arthur, 1996). Dans son acceptation la plus simple, ce concept propose que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières de l'organisation mais constituent au contraire une série d'opportunités d'emploi qui dépassent les frontières d'un lieu de travail unique (De Fillippi et Arthur, 1996). Les individus ont ainsi la possibilité d'être facilement mobiles d'une entreprise à une autre grâce au caractère transférable de leurs compétences. Certaines de ces compétences représentent des savoir-faire techniques permettant, par exemple, à un ingénieur en électronique de travailler dans différentes entreprises informatiques, d'autres sont plus généralisables.

En constituant un cadre alternatif à celui de carrière organisationnelle, le terme « *boundaryless* » a été explicitement choisi pour se distinguer de la carrière organisationnelle, « limitée » (*bounded*) par nature. Le courant de *boundaryless career* se positionne dans une « nouvelle ère organisationnelle » bien loin de l'ère industrielle et de son corollaire de trajectoires professionnelles prévisibles et verticales. Pour Arthur et Rousseau (1996), la carrière « nomade » :

- s'effectue auprès de plusieurs employeurs différents ;
- est validée et valorisée à l'extérieur de l'entreprise ;
- est encouragée et facilitée par l'appartenance à des réseaux ;
- brise les principes traditionnels d'avancement et de la promotion hiérarchique ;
- amène potentiellement l'individu à rejeter des opportunités de carrières balisées pour des raisons personnelles ou familiales ;
- est envisagée par l'individu indépendamment des contraintes structurelles.

En particulier, *l'enactement of careers* (Weick, 1996) occupe une place privilégiée pour expliquer que, dans des contextes en bouleversement, un nombre croissant de personnes sont amenées à construire leur carrière hors des modèles institutionnalisés en étant davantage guidées par leurs propres critères de réussite. De Fillippi et Arthur (1996) ont étendu la théorie de compétence (*resource based theory*) dans les contextes de « *boundaryless career* ». Pour essayer de rendre compte des conditions de carrières dans un contexte d'économie de la connaissance, ils distinguent trois types de compétences (*knowing*).

- **Le « *knowing why* »** (la dimension identitaire) : qui prend en compte les attentes, les intérêts, les valeurs et les identités. Les salariés sont appelés aujourd'hui à s'identifier avec de nouveaux arrangements tels que les « *joint-ventures* » et le « *spin off* » et d'adopter des approches entrepreneuriales dans leurs comportements. Bridges (1994) souligne l'intérêt pour les employés de développer une identité qui donne un sens à l'intégration psychologique dans un contexte de changement rapide et de fragmentation. Mirvis et Hall (1996) associent le succès psychologique avec les habiletés individuelles pour donner un sens au changement constant et d'intégrer leur expérience dans un cohérent de « *self-picture* ».

- **Le « *knowing how* »** (proche du concept de savoir-faire) : correspond aux connaissances, capacités, et routines acquises. Elle reflète les compétences pertinentes de carrières et les

connaissances liées à l'emploi et explique comment les individus contribuent au répertoire des capacités générales de l'entreprise à travers l'accumulation de nouvelles compétences influencées par l'apprentissage collectif. L'émergence de nouveaux contextes et types d'emplois exigent des changements continus des connaissances et des compétences individuelles pour développer leur employabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

- **Le «*knowing whom*»** (dimension relationnelle) : qui fait intervenir les relations privilégiées, les réseaux sociaux et contacts. Dans ce sens les individus doivent contribuer à la communication inter-firmes, ce qui est bénéfique pour l'entreprise en termes d'utilisation de l'expertise et d'apprentissage mais aussi pour les personnes dans la mesure où ils peuvent avoir accès aux nouvelles opportunités d'emploi.

D'une manière générale les changements économiques et organisationnels exigent que des individus qu'ils prennent la responsabilité de planifier leurs carrières et qu'ils accumulent les compétences nécessaires à leurs succès professionnel et à la mobilité interentreprises, en d'autres termes pour assurer leur employabilité. Le courant de carrières sans frontières met l'accent sur le capital de carrière qui renvoie à l'idée de l'accumulation des compétences. Même si les marchés internes ne sont pas ignorés, le courant de «*boundaryless career*» fait du marché du travail le grand évaluateur des capitaux de carrières. La métaphore des portefeuilles de compétences intervient pour rappeler la liberté et la flexibilité de l'acteur et le confronter aux choix qu'il effectue en permanence.

Le regard porté sur l'expérience et le potentiel d'apprentissage s'inscrit dans le cadre de la valorisation des acquis, c'est à dire **la prise en compte des acquis de l'expérience en faveur duquel il faut militer pour développer l'employabilité des salariés**. C'est dans ce cadre que les compétences acquises deviennent un capital de carrière dans la mesure où elles sont reconnues par l'employeur et les intéressés eux-mêmes. C'est sans doute dans l'introduction d'une pluralité des espaces de déploiement des capitaux de carrière que se joue la différence la plus visible avec la carrière organisationnelle. Au-delà de l'organisation où l'individu est employé, le capital de carrière a une valeur qui reste à apprécier dans le cadre de la profession, du métier, de l'industrie, du secteur ou pays et par rapport auxquels l'individu entend se positionner. Le courant de «*boundaryless career*» considère que les capitaux de compétences accumulées par les individus constituent des ressources pour ces différents niveaux d'analyse.

4-1-2 : La carrière « protéine »

L'expression de carrière « protéine » ou protéiforme est issue des travaux de Hall (1976) pour désigner un processus géré par la personne et non par l'organisation. La carrière protéine inclut les diverses expériences individuelles relatives à l'éducation, à la formation, aux fonctions occupées dans diverses organisations, etc. Il peut paraître étonnant au premier abord d'intégrer ce courant dans les « nouvelles » théories sur les carrières puisque sa naissance date de plus de trente ans. Pourtant, l'apparition récurrente du concept dans la littérature managériale récente témoigne bien de l'actualité de la carrière protéine. Selon Hall « l'image d'un concept viable appelé carrière demeure. Elle réside d'avantage chez l'individu aujourd'hui qu'au sein de l'organisation, mais la carrière est bien vivante » (Hall, 1997, p.61). Cependant « la carrière organisationnelle est morte, alors que la carrière protéine est vivante florissante » (Hall, 1996, p.8). Elle implique la liberté et le développement personnel plutôt que l'avancement et le pouvoir ainsi que la gestion par soi-même plutôt que par l'organisation. L'objectif est le succès psychologique personnel et l'implication professionnelle plutôt que la position hiérarchique, le salaire et l'implication organisationnelle (tableau 1.1). Ce sont des thèses développées aux E.U. et largement reprises en France mais néanmoins contestées (Bouffartigue et Pochic, 2001 ; Dany, 2003 ; Dany et al., 2003,).

<p>1. La carrière est gérée par l'individu et non par l'organisation.</p> <p>2. La carrière est une série continue d'expériences, de compétences, de transitions et changements identitaires.</p> <p>3. Le développement est :</p> <ul style="list-style-type: none"> .un apprentissage continu, .dirigé par soi-même, . relationnel, . présent dans les défis professionnels. <p>4. Le développement n'est pas (nécessairement) :</p> <ul style="list-style-type: none"> . une formation « classique », . une reconversion, . une mobilité hiérarchique. 	<p>5. Les clés du succès passent :</p> <ul style="list-style-type: none"> . du savoir faire au savoir apprendre . de la sécurité de l'emploi à l'employabilité . de la carrière organisationnelle à la carrière « protéine ». <p>3. Le développement est :</p> <ul style="list-style-type: none"> . un apprentissage continu, . dirigé par soi-même. <p>6. L'organisation fournit :</p> <ul style="list-style-type: none"> . des tâches stimulantes, . des relations enrichissantes, <p>7. La finalité : le succès psychologique.</p>
--	--

Tableau 1-1 : Caractéristiques de la carrière « protéine » (d'après Hall et Moss, 1998, p. 26)

Même si ces thèses ont largement été contestées, en France en particulier, mais aussi dans d'autres pays (Gunz et al., 2000), on propose de retenir ici que l'approche de la carrière protéine est clairement subjective. Elle reflète des comportements opportunistes qui conduisent les cadres à négocier des changements d'emploi et à conserver différentes options professionnelles au cours de leur carrière. Ils se fixent des objectifs et n'hésitent pas à prendre des initiatives en fonction de leurs besoins personnels afin de développer leur projet de vie. Ils abordent leur relation avec l'entreprise comme un échange ponctuel entre un travail et un salaire attractif, couplé avec des possibilités d'acquisition de compétences. En ce sens, la carrière protéine partage de nombreux points communs avec les carrières nomades. Cependant, alors que dans ce dernier le hasard joue un grand rôle, il n'a pratiquement pas sa place dans la carrière protéine où le parcours professionnel est totalement choisi en fonction d'un seul objectif : le succès. Il est clair que cette vision de carrière est fortement empreinte de la perspective libérale américaine selon laquelle l'individu est le seul responsable de son succès mais également de ses échecs.

4-2 : La gestion par les compétences

La gestion par les compétences peut sembler, sous certains aspects, résoudre le conflit entre le collectif et l'individuel car par définition elle vise aussi bien à accroître les compétences des individus, leur assurer une employabilité qu'à permettre à l'entreprise de maintenir son efficacité. Nous présenterons dans ce qui suit l'approche par les ressources (4-2-1) dans laquelle s'inscrit le modèle compétence (4-2-2) avant de tenter d'apporter des éléments de réponse aux interactions modèle de compétences-employabilité (4-2-3).

4-2-1 : L'approche basée sur les ressources «*resource-based view*»

Le modèle de la compétence s'inscrit dans la théorie des ressources élaborée en réaction à la réflexion stratégique classique. Cette théorie émergente, qui met en avant l'importance des ressources et des compétences dans le succès de l'entreprise, caractérise l'évolution de la pensée stratégique et les modalités de l'action managériale qui lui sont associées.

Même s'il convient de considérer cette théorie comme émergente, elle induit une nouvelle approche de la stratégie de l'entreprise. Remettant en cause l'analyse stratégique classique, fondée sur l'analyse de l'environnement (Porter, 1980), l'approche par les compétences se centre sur la valorisation des ressources internes de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines. C'est autour du concept des compétences clés (Prahalad et Hamel, 1990) ou des

compétences distinctives (Barney, 1991) que s'organise la réflexion stratégique. On rejoint ici une idée développée par Mack (1995) qui considère que : « le portefeuille de compétences constitué en particulier en macro-compétences, doit être considéré comme un réservoir de leviers stratégiques à fort potentiel de valeur et difficile à imiter par la concurrence. Il constitue surtout un système complexe qui doit permettre à l'entreprise de se réorganiser quand il faut se réajuster à son environnement. Dans un environnement ainsi conçu, les dirigeants doivent être avant tout des architectes de la connaissance ».

Le nouveau raisonnement stratégique va ainsi contribuer à substituer au portefeuille d'activités de l'analyse stratégique classique (Porter, 1980), le portefeuille de compétences ou macro-compétences, qui va alors être considéré comme un véritable levier stratégique à forte création de valeur et difficile à imiter par la concurrence (Mack, 1995). La firme doit alors assurer en permanence une veille stratégique qui lui permette de maintenir et/ou renouveler son avantage concurrentiel. Cette veille stratégique repose essentiellement sur l'adéquation entre les compétences de la firme et les changements nécessaires induits par l'évolution de l'environnement. Il est alors possible de retenir le passage sur le plan de la stratégie d'une approche classique ou « *corporate strategy* » à l'approche basée sur les ressources de l'entreprise qui entraîne un effet sur la gestion des ressources humaines par l'émergence du modèle de la compétence.

4-2-2 : Le modèle des compétences

L'apport de la théorie des ressources se situe au niveau de la mise en perspective entre une évolution de la réflexion stratégique, qui va dans le sens d'un intérêt croissant porté aux ressources (internes et externes) de la firme, et l'évolution de la gestion des ressources humaines qui apparaît concomitamment à cette évolution de la réflexion stratégique.

Selon Tywoniak (1998), « le rôle des routines, de l'apprentissage et des interactions sociales dans le modèle des ressources et des compétences confère un rôle central à la gestion et au développement des ressources humaines ». Cependant comme le précisent Lawler et Ledford (1992), le modèle basé sur les ressources et les compétences « *Skill-based human resource management model* » s'il a démontré son intérêt, suppose que l'organisation doit être en mesure de réaliser une analyse stratégique afin d'identifier ces compétences clés. Deuxièmement, elle doit privilégier une structure plate, et favoriser le développement des connaissances afin de donner au personnel le maximum de chances pour retrouver un emploi.

En effet, ce modèle favorise l'évolution de carrière, la rémunération, et le développement personnel mais ne garantit ni promotion hiérarchique ni sécurité de l'emploi au sein de la firme (Lawler et Ledford, 1992).

En renouvelant la conception du professionnalisme, la compétence empiète sur la qualification, en tant que convention sociale en vigueur. Cet empiètement va très rapidement cristalliser les débats autour de leur opposition. Certes, l'idée de rupture est à relativiser fortement (Paradeise et Lichtenberger, 2001 ; Oiry et D'iribarne, 2001), certains auteurs relèvent même des éléments de continuité : « un examen attentif des deux univers de référence révèle qu'ils peuvent sans grandes difficultés être exprimés l'un dans l'autre, sachant que dans le monde de la qualification la compétence était déjà largement présent » (D'iribarne, 2001, p.86). Il n'en reste pas moins que le déplacement de la qualification vers la compétence représente un changement majeur en ce qui concerne les modes d'évaluation des salariés par les entreprises. En tant qu'outil de gestion, la compétence met aujourd'hui l'accent sur l'individu et ses acquis par rapport aux requis attendus. D'après Pigeyre (1994), l'introduction de la notion de compétence est souvent considérée comme étant le moyen qui permettrait aux entreprises de passer d'une gestion collective à une gestion plus centrée sur l'individu, ses aspirations, ses besoins et ses capacités, en lien avec les exigences de l'entreprise. En outre la logique de compétence doit s'accompagner d'une véritable politique de formation. En effet, si la gestion des compétences est souvent associée à une individualisation du salaire, elle cherche à connecter l'évolution professionnelle et l'acquisition de nouvelles compétences qui est alors considérée comme nécessité pour le maintien de l'employabilité des salariés.

4-2-3 : La compétence vecteur d'employabilité

La compétence enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié. D'une valeur d'usage, les compétences sont aujourd'hui passées à une valeur d'échange. D'où l'importance de l'effort d'adaptation et de développement d'un portefeuille de compétences pour l'individu afin que ses éléments d'échange gardent toujours une valeur positive. L'acquisition et le développement des compétences tout au long de la vie constituent donc un enjeu essentiel pour le salarié. Il s'agit d'une démarche incontournable et un moyen privilégié pour préserver le niveau d'employabilité de chacun.

L'évolution du concept de compétence et de son utilisation en GRH nous montre le passage d'une orientation sur l'emploi à une orientation sur l'employabilité (Le Bortef, 1999) ou selon

Dany (1997) le passage d'une promesse de carrière à une promesse d'employabilité. Le Bortef (1997) affirme que « dans une conjoncture économique incertaine et difficile, être reconnu dans son professionnalisme devient une forme d'assurance contre les risques de changement et un atout pour gérer sa mobilité sociale et donc son employabilité ». Pour le Medef, la compétence est l'instrument d'une évolution du contrat du travail. Elle permet de repenser la nature de la relation du travail comme un engagement réciproque (salarié/employeur) et un échange de service : la performance contre l'employabilité (Medef, 1998).

Aussi, l'introduction de la démarche compétences dans la gestion des ressources humaines crée selon Reynaud (2001), un nouveau champ de dialogue social constructif au double bénéfice de l'entreprise qui améliore sa compétitivité et du salarié qui développe son employabilité et obtient les moyens d'une meilleure évolution professionnelle. Le concept redonne du souffle à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui « vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle » (Thierry, 1996). Dans le discours managérial il ne s'agit plus de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de gérer l'incertitude sur l'évolution du contenu des activités et des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'employabilité de leurs salariés en interne, par le développement de la polyvalence, et en externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues et valorisables sur le marché du travail.

Si une grande confusion règne autour des pratiques très diverses de gestion des compétences, il ressort néanmoins que **l'existence d'une gestion des compétences est une condition nécessaire et importante au développement d'une politique d'employabilité**. En France, la formation tout au long de la vie est l'instrument de cette articulation, que vient soutenir la loi sur la validation des acquis de l'expérience. Les règles juridiques intègrent l'idée de l'engagement mutuel en recourant à la notion de co-investissement (loi Aubrey, 2000) ou en organisant des modalités partagées du droit à la formation, comme le fait la loi sur la formation de 2004.

Dans un contexte de mondialisation et de changements rapides, la compétence apparaît comme une logique qui semble au regard de certaines réalisations, pouvoir constituer une réponse aux questions que se posent les entreprises, les salariés et les partenaires sociaux. En

mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'entreprise, la compétence devient un enjeu stratégique majeur parce qu'elle permet la flexibilité et la réactivité nécessaires. Pour le salarié, la détention des compétences tend à devenir aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi et présente un enjeu individuel fort. La démarche compétence consiste à prêter une attention aussi soutenue que possible aux moyens et méthodes de maintenir et développer les compétences stratégiques, organisationnelles et individuelles.

Sur le plan gestionnaire, **la démarche compétence développe un système d'incitations visant à favoriser l'engagement du salarié dans des objectifs de performance et développement de son employabilité par la maintenance et le développement de ses compétences.** L'entreprise s'engage de son côté à lui donner les moyens : en contribuant à sa formation, mais également en favorisant la mobilité professionnelle et l'apprentissage au sein des situations et des contextes du travail.

Conclusion du chapitre 1

La confrontation en quatre sections, de différents cadres théoriques de la recherche a permis d'apporter des éléments de réponse pour mieux comprendre le concept d'employabilité et ses déterminants. En effet, l'analyse simultanée de ses approches théoriques a révélé un certain nombre de dimensions importantes pour conduire à une conceptualisation et une démarche d'évaluation multidimensionnelle de l'employabilité : compétences professionnelles, qualités sociales, motivation. Elle a révélé aussi la multitude des facteurs déterminants de l'employabilité comme la qualification, la formation et l'expérience professionnelle, le capital social, et le sentiment d'efficacité personnelle.

Au terme de ces développements nous avons constaté que ce concept est au cœur de plusieurs cadres théoriques et que chaque discipline se centre sur l'un ou l'autre des facteurs et des aspects de l'employabilité. Le choix de les intégrer pour répondre à la problématique de cette recherche est justifié par le fait que l'employabilité est un concept multidimensionnel et sous l'influence de plusieurs facteurs individuels, organisationnels et contextuels.

Des efforts d'élaborations et de conceptualisation de l'employabilité sont constatés ces dernières années et qui tentent vers une certaine complémentarité entre les différentes disciplines. Ces conceptualisations feront l'objet du chapitre suivant qui porte sur l'analyse conceptuelle de notre variable à expliquer : l'employabilité.

Chapitre 2

ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'EMPLOYABILITE

Introduction

Le terme employabilité est certainement à la mode ces derniers temps et on peut constater que son usage s'avère de plus en plus fréquent dans les publications relatives à la gestion des ressources humaines et à la politique de l'emploi. La littérature qui lui est accordé converge avec les préoccupations répandues et les pratiques développées aujourd'hui par les entreprises pour développer les compétences et l'employabilité de leurs salariés faute de leur garantir un emploi stable.

Cependant malgré la fréquence d'utilisation du terme, l'employabilité demeure un concept flou mais qui gagne à être défini. S'il est parfois possible dans les sciences sociales de préciser un contenu conceptuel univoque à un terme, il n'en va pas de même dans le cas de l'employabilité. Née au début du siècle dernier, l'employabilité est d'abord élaborée et utilisée par des praticiens (travailleurs sociaux, médecins,...) avant qu'elle soit utilisée par les professionnels et les chercheurs en gestion des ressources humaines ou des analystes des du marché du travail à partir des années 90. Les expériences et élaborations constatées au cours d'un siècle d'existence de l'employabilité restent cependant disparates. Cette situation est d'autant plus frappante que des récents développements sont apparus, et qui renouvellent assez largement le contenu de l'employabilité sans proposer une définition qui fait l'objet d'un consensus.

Ce chapitre fera donc l'objet d'une analyse conceptuelle de l'employabilité. Il a pour objectif de contribuer au débat sur l'employabilité, en analysant les usages historiques et courants du terme. Pour justifier notre choix conceptuel, il convient d'abord de faire une présentation des développements historiques (section 1) et les différentes approches conceptuelles de l'employabilité (section 2) avant de proposer une définition multidimensionnelle de ce concept qui sera adoptée dans la suite de la recherche (section 3).

Section 1 : L'EVOLUTION HISTORIQUE DE L'EMPLOYABILITE

En se référant aux travaux de Gazier (1987, 1989, 1990, 1999) sur le concept d'employabilité et des usages qui en sont fait en fonction des fluctuations économiques, il est possible de distinguer historiquement trois vagues d'élaborations et débats concernant l'employabilité qui ont fourni sept versions de définitions utilisées par des statisticiens, responsables politiques, travailleurs sociaux, et gestionnaires des ressources humaines.

Le premier usage de l'employabilité remonte aux débuts du siècle et a duré jusqu'aux années quarante, d'abord en Angleterre puis aux E U : On peut retenir ici le terme de l'employabilité dichotomique. Les usages modernes ont commencé à la fin des années 1950 aux Etats unis. Trois sortes différentes d'employabilité ont été identifiées et utilisées: l'employabilité socio-médicale, l'employabilité de la politique de main-d'œuvre et l'employabilité flux. Cette dernière correspond à des usages et élaborations très largement françaises. Ces versions ont laissé place, depuis la fin des années 1980, à une troisième vague qui à son tour a apporté trois définitions : l'employabilité performance attendue sur le marché du travail, l'employabilité initiative et l'employabilité interactive.

1-1 : L'employabilité dichotomique

D'après Gazier, qui a consacré deux rapports (1987 et 1989) aux origines de ce concept, le terme apparaît pour la première fois semble-t-il en Angleterre au début du siècle dernier, dans les articles de Barnett (1903), Torr (1904) et Toynbee (1905), écrits pour « *l'Economic Review* » et dans l'ouvrage de Beveridge (1909) sur le chômage.

En effet l'employabilité s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'une politique sociale de la prise en charge des basses classes de la société. Elle vise à séparer les employables des inemployables. Il convient d'éviter que les pauvres non motivés, travailleurs occasionnels, indisciplinés et instables ne viennent constituer de faux chômeurs (Gazier, 1989, 1990). Il est donc employable celui qui peut et veut travailler régulièrement. Le concept est donc dès le départ dichotomique. Il établit un clivage entre valide et invalide au regard du travail et ajoute à ces critères à dominante médicale une composante de motivation et d'intégration sociale.

Cette première formule sera reprise et systématisée en 1934 aux Etats unis pour les besoins de l'action d'urgence engagée par l'administration Roosevelt lors de la crise. La mise en place des politiques d'emploi (première « *New Deal* » en 1933 et second « *New Deal* » en 1936) va être l'occasion d'une ampleur gigantesque. Les chômeurs sont orientés vers les emplois

fédéraux ou vers l'assistance locale en fonction de leur employabilité : les cas employables, familles disposant d'une personne valide ayant entre 15 et 64 ans et dont l'activité professionnelle ne compromettrait pas l'élevage des enfants, et au contrario les inemployables. Cette clé de répartition statistico-administrative est donc obtenue en croisant pour des foyers un critère d'âge de validité et un critère de dépendance domestique. Imposée et mise en œuvre d'abord au niveau des responsables fédéraux de l'action en faveur des chômeurs, elle a été reprise, discutée et infléchie par les travailleurs sociaux de l'époque.

Dès le début des programmes d'assistance, les limites et les erreurs de ces jugements seront dénoncées. Un rapport de 1935 signale aussi que l'employabilité est déterminée par le marché du travail. S'il y a peu d'emplois et beaucoup de candidats, les employeurs appelleront beaucoup d'entre eux inemployables. S'il y a beaucoup d'emplois et peu de candidats la décision sera très différente (Gazier, 1989). Dès le départ donc la relativité sociale, conjoncturelle, et contextuelle de l'employabilité a été perçue mais n'a pas abouti à la remise en cause de la dichotomie employable/ inemployable, en grande partie à cause des limites économiques qui imposeraient que les emplois publics de secours soient occupés par des personnes aptes. Le discours de Roosevelt présentant ses projets au congrès était beaucoup plus clair : « l'employabilité est une matière de degré, elle implique non seulement la volonté de travailler et l'aptitude au travail, mais aussi la capacité d'obtenir et de conserver un emploi à l'individu », (Gazier, 1989).

La notion d'employabilité sera conceptualisée en 1940 par un économiste, Nixon, qui distingue l'employabilité technologique, c'est-à-dire les qualités productives de l'individu, l'employabilité économique qui correspond aux variations du marché et l'employabilité socio-institutionnelle regroupant les aspects conventionnels ou légaux qui régissent l'accès à l'emploi des diverses catégories de travailleurs (Gazier1989). L'appréciation de l'employabilité technologique va amener à la création des tests mesurant les performances physiques et mentales, évaluant les qualifications et compétences demandées et même les traits de personnalité et de caractères souhaitables pour un emploi donné. On passe d'une fonction de classement dichotomique à celle de mise en évidence d'aptitudes à partir de grilles multicritères. Le but reste le ciblage des populations qui nécessitent une aide.

Cette vision simple de l'employabilité soulève certains points, en particulier la définition d'une personne comme employable en référence aux caractéristiques familiales montre que l'employabilité n'est pas un trait personnel indépendant du contexte individuel. En plus

l'employabilité individuelle peut être déterminée par le contexte en général (Barret et al, 1998).

1-2 : L'employabilité socio-médicale

A partir des années soixante, période d'expansion économique et de plein emploi, s'est développée une version à dominante médicale aux Etats unis et dans d'autres pays (RFA, GB, Pays scandinaves ...). La priorité devient alors la réhabilitation visant à accroître l'employabilité. Celle ci est considérée sous l'angle médical et médico-social des aptitudes fonctionnelles (physique et mentales) et s'intéresse à l'adaptation ou à la réadaptation des handicapés. Cette nouvelle orientation qui se situe en droite ligne avec les champs des théories de développement des carrières consiste dans un contexte de handicap physique ou mental, à envisager pour un patient les exigences et les apports d'une insertion professionnelle et à construire lorsque c'est possible un itinéraire d'adaptation ou de réadaptation. D'où un champ d'investigation ouvert à la quasi-totalité des pathologies concevables : on s'est interrogé typiquement sur l'employabilité des cardiaques, des épileptiques, des mal voyants, des sourds, des retardés mentaux, des alcooliques, voire des délinquants. Il convient donc de noter l'extensibilité du champ de l'employabilité qui prend la version socio-médicale.

En pratique les efforts s'organisent autour de l'idée que le diagnostic médical est insuffisant pour sélectionner les patients, les métiers et les thérapies. Ont été construits des batteries et des indicateurs prenant en compte des caractéristiques individuelles associées à l'exercice durable d'un emploi et permettant de prédire les chances et les conditions d'insertion professionnelle dans une conjoncture donnée. D'où les échelles d'employabilité, les unes liées à certaines pathologies, les autres visant à établir des bilans fonctionnels plus généraux.

1-3 : L'employabilité politique de la main-d'œuvre

La troisième version chronologiquement est une transposition délibérée de la précédente aux problèmes d'accès à l'emploi rencontrés par les groupes défavorisés, effectuée de 1960 à 1980 par des travailleurs sociaux américains. Il s'agit donc d'une cible de politique de la main d'œuvre, complémentaire des stimulations macro-économiques et des politiques de maintien du revenu, qui consiste à évaluer et corriger les difficultés d'emplois des minorités raciales, des pauvres, des « clients » de l'assistance publique et des chômeurs.

En pratique, on retrouve l'idée des batteries de tests, de grilles d'évaluation qui juxtaposent quelques indicateurs désormais minoritaires d'aptitudes physiques et mentales, et une liste des

facteurs d'intégralité professionnelle : la motivation, l'apparence physique et vestimentaire, la détention d'un permis de conduire ou d'un casier judiciaire, disponibilité, etc. Elles sont complétées par des indicateurs de performance en matière d'emploi : expérience professionnelle, niveau de qualification et de salaire attribuable à tel groupe bénéficiant de tel programme social.

L'employabilité socio-médicale appliquée par des médecins à des handicapés, s'est donc élargie et transformée en cible politique de main d'œuvre appliquée cette fois par les chargés de la politique sociale des présidents Kennedy puis Carter aux groupes sociaux défavorisés que l'on veut intégrer. Maugum et Walsh (cité in Gazier, 1987) définissent ainsi une « jeunesse employable » caractérisée par trois traits :

- motivation et attitudes favorables envers le travail ;
- maintien et tenue acceptable par les employeurs ;
- capacité et volonté d'exercer ce qui est exigé d'un niveau débutant.

L'employabilité se décompose donc en caractéristiques culturelles, sociales mais aussi physiques et psychologiques, c'est-à-dire en caractéristiques qui sont aussi subjectives qu'objectives et qui peuvent se renforcer ou se neutraliser. Ce sont ces interactions entre les acquis professionnels et l'ensemble des comportements et attitudes qui font le succès d'une personne sur le marché du travail.

A la fin des années 1970 vont être mis en place aux USA de nouveaux programmes de grande ampleur dont l'originalité est qu'ils soient explicitement conçus comme des projets expérimentaux incluant à priori des dispositifs d'évaluation destinés à départager les diverses options retenues. C'est ainsi qu'Elmore (cité par Gazier, 1989) a pu dire à propos du YEDPA « *Youth Employment and Demonstrations Projects Acts* » de 1977, plus particulièrement focalisé sur les jeunes, qu'il constituait « le plus gros investissement à court terme en recherche et développement social jamais entrepris par le gouvernement fédéral. Les principales caractéristiques analysées par le dispositif d'évaluation commun à tous les programmes (*The Standard Assessment System* : SAS) rendent compte de l'importance de la variété des critères retenus dont beaucoup sont de nature psychologique.

Nous reproduisons ci dessous l'encadré sur ce système « SAS » fourni par Gazier (1989).

Le Système D'Evaluation Standardisé du YEDPA

Conçu par les chercheurs de l'*Educationnel Testing Service* de Princeton, ce système d'évaluation de la qualité et de la motivation de la main-d'œuvre jeune combine six questionnaires ou tests.

Les trois premiers sont remplis ou effectués lors de la prise en charge. Il s'agit d'une part « d'un profil d'individu participant », questionnaire de 49 questions, d'autre part d'un test rapide de lecture effectué en 10 à 15 questions, et enfin d'une batterie plus complexe de questions visant à évaluer les connaissances de l'emploi et les attitudes face à l'emploi.

Cette batterie spécialement conçue pour des jeunes maîtrisant mal la lecture et l'écriture, et combinant des questions posées oralement avec des schémas illustrés, effectue sept mesures différentes :

- Une échelle d'attitude professionnelle, (30 énoncés à juger) ;
- Un test de connaissance de l'emploi, (33 questions) ;
- Une échelle d'estime de soi même (15 situations évaluer) ;
- Un inventaire des attitudes liées au travail (16 questions avec 4 réponses possibles) ;
- Une échelle de savoirs associés à la tenue d'un emploi (11 questions avec trois réponses possibles) ;
- Un test de savoirs associés à la recherche d'un emploi (17 questions) ;
- Une échelle de prégnance des stéréotypes sexuels en matière d'occupations adultes, (21 énoncés).

A la fin du programme, le jeune sur le départ est réinterrogé comme lors de sa prise en charge, et un nouveau questionnaire est rempli durant une interview : Le « Programme Complétion Survey » qui contient 48 composantes (principalement des questions) portant notamment sur ses activités dans le cadre du programme, ses options sur ses activités, ses aspirations et ses prévisions scolaires et professionnelles.

Enfin, un dernier questionnaire oral de 59 questions portant sur les expériences et les aspirations et prévisions en matière de l'emploi ainsi que sur la qualité de l'insertion sociale, est rempli deux fois, 3 mois et 8 mois après la sortie du programme.

Cet ensemble ambitieux de mesures a été élaboré sur la base d'acquis antérieurs en psychométrie de l'éducation et reposait sur l'idée que l'ensemble des éléments répertoriés permettait un diagnostic significatif des aptitudes et des trajectoires professionnelles des jeunes défavorisés. Il a été rempli souvent de manière incomplète pour plus de 50 000 jeunes.

D'après Gazier (1989), à ce stade le terme de l'employabilité remplit et relie entre elles quatre fonctions :

- identification des problèmes économiques et sociaux fondamentaux pour certains groupes ;
- mesure des carences individuelles ;
- orientation des actions préventives ou curatives ;
- évaluation des effets de ces actions.

Toutefois si les fondements théoriques, explicitement basés sur le développement de carrière, sont en grande partie psychologique, les responsables des programmes ne croient guère à la psychométrie, ils ne contrôlent pas ces évaluations de près et la logique des « Manques à combler » en matière de connaissances et de comportements l'emportera dans la pratique sans tenir compte de la complexité des processus de structuration de la personnalité. Taggart un des concepteurs du YEDPA de même que Mungum finiront par donner la priorité en 1980 et 1983 à l'idée de « *benchmarks* » c'est à dire de critères objectifs sanctionnant l'acquisition de certains savoirs, une sorte de « diplôme de l'employabilité » (Gazier, 1989).

1-4 : L'employabilité flux

Cette version propre à la France est utilisée pour la première fois par le sociologue Ledrut (1966) dans le cadre de l'étude du chômage qui fait de l'employabilité une des deux dimensions de la sélectivité du chômage à savoir la rapidité de sortie du chômage, symétrique évidemment de la tendance à y tomber (la vulnérabilité). De nature probabiliste l'employabilité devient alors un concept statistique qui mesure des flux de marché du travail et relève comme l'a montré Salais (1974, cité par Gazier, 1990) d'une approche démographique : alimentés par des « naissances » et amoindrie par des décès, la file d'attente des chômeurs rassemble des populations aux trajectoires hétérogènes.

L'orientation fondamentalement statistique du concept tel que Ledrut l'a initié en France renvoie aux problèmes de sa mesure. L'élément déterminant est la durée moyenne du chômage. Mais les statistiques disponibles (ANPE pour l'essentiel) sont d'origine administrative. Elles ne portent pas sur des cohortes de chômeurs et ne fournissent qu'une approximation de cette durée : L'ancienneté moyenne par catégorie qui est de fait à la base du calcul « du coefficient d'employabilité ». Trois facettes de l'employabilité sont mises en avant: la probabilité de retour rapide à l'emploi, le temps nécessaire pour trouver ou retrouver un emploi, les risques d'un chômage de longue durée (plus d'un an) ou de très longue durée

(plus de deux ans). Outre le problème de manque d'informations longitudinales, une autre limite est signalée par Colin et Welcomme (cité par Ferrieux, 1992) : L'origine administrative des données amène à comptabiliser des radiations (réinscriptions au chômage) qui ne traduisent que des aléas de procédures et non un réel changement de situation. Ceci entraîne un biais dans l'estimation de l'ancienneté du chômage, alors que cette mesure est au cœur du système.

L'étude longitudinale de cohortes sera mise en place en 1970 et systématisée à partir de 1976 avec la création de l'observatoire des entrées dans la vie active dans le cadre du CEREQ, mais elle concerne l'insertion professionnelle des jeunes en terme de constats de trajectoires et situations. Le niveau d'employabilité sous-jacent n'est pas analysé en tant que tel. Il est vrai que la nature multidimensionnelle de l'employabilité nécessite la prise en compte de nombreux indicateurs, tant économiques qu'individuels et surtout l'évaluation de leurs interactions. L'employabilité d'un chômeur, définie par ses chances de retrouver un emploi est variable. Elle dépend tout d'abord des conditions générales qui déterminent à un moment donné ce qu'on peut appeler l'employabilité moyenne. Il existe en outre une employabilité différentielle liée à certaines caractéristiques (Ledrut, 1966).

Le concept d'employabilité sera peu utilisé en France même si les problèmes ainsi analysés aux Etats unis (réinsertion des handicapés, politiques sociales de lutte contre le chômage de longue durée, etc.) font l'objet de démarches comparables. Il a pourtant servi de base aux actions de planification démographique de la main-d'œuvre sous l'égide du commissariat du plan durant les années 1960 et 1970. Mais ces actions se situent au niveau national de correspondance entre les besoins et les disponibilités en main-d'œuvre et ne se soucient pas de formation ou d'orientation individuelle.

Pourtant le terme a été repris dans un sens plus proche des premiers usages américains quoique toujours limité aux chômeurs. L'objectif est instrumental et non seulement statistique et s'inscrit dans le cadre des actions de l'ANPE en faveur des chômeurs de longue durée. Pour traiter ce problème un élargissement de la notion est nécessaire. « L'employabilité de ces demandeurs d'emploi n'est pas simplement liée à l'amélioration des compétences professionnelles. Le besoin de ce public étant dans la plupart des cas d'une autre nature : besoins matériels vitaux, modification de l'image de soi. Les représentations que les chômeurs de longue durée se font des conditions d'accès à l'emploi se sont révélés également très éloignées de la réalité » (Gazier, 1987).

1-5 : L'employabilité performance, initiative et interactive

La troisième vague de l'employabilité date de la fin des années 1980 jusqu'à nos jours et contient trois versions : l'employabilité performance, initiative et interactive.

- L'employabilité performance attendue sur le marché du travail : cette version est un prolongement encore largement implicite, des pratiques d'évaluation économétrique des dispositifs divers visant l'amélioration de l'accès à l'emploi pour telle ou telle catégorie de candidats déclarés ou potentiels. Il s'agit alors d'un ensemble de performances probables, envisagées en moyenne ou longue période sur le marché du travail. Ces performances sont un mixte de temps (durée d'occupation d'un ou plusieurs emplois) et d'argent (le salaire probable qui lui est associé). En somme, une capacité à extraire un revenu sur le marché du travail.

- L'employabilité initiative : cette version est apparue dans la littérature de développement des ressources humaines principalement en Amérique du nord et en Europe à la fin des années 80. La version initiative insiste sur la responsabilité individuelle à mobiliser un capital humain et un réseau de relations pour améliorer sa position sur le marché du travail. Elle peut donc se définir par la négociabilité de compétences individuelles cumulées, et se mesurer par l'ampleur du capital humain accumulé et la taille comme la qualité du réseau de collaborations et d'appuis qu'une personne est susceptible de mobiliser autour d'elle (Gazier, 2003).

- L'employabilité interactive : cette version a émergé en Amérique du Nord puis à l'échelle internationale depuis la fin des années 80. Quoiqu'elle maintienne l'importance accordée à l'initiative individuelle, elle reconnaît l'importance des facteurs contextuels dans la détermination de l'employabilité d'une personne. L'employabilité est alors définie par la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail (Gazier, 2003).

Gazier arrive à la conclusion que si les premières versions de l'employabilité sont statiques, l'employabilité performance est neutre et ne peut servir qu'à l'évaluation rétrospective de tel ou tel programme d'intervention. L'employabilité initiative continue d'être utilisée dans la littérature du développement des ressources humaines comme un concept exploratoire et descriptif des relations d'emploi. Finalement Gazier souligne qu'un consensus semble être émergeant autour de l'employabilité interactive comme une définition de la politique de

l'emploi qui consiste à surmonter un ensemble de barrières rencontrés par les chercheurs d'emploi, notamment les chômeurs de longue durée.

La diversité d'usages de l'employabilité correspond à des cas de figure différents et des pratiques disparates. A l'issue de cette présentation trois constats essentiels sont à souligner.

- D'abord, outre la double clientèle à laquelle s'intéressent les politiques d'employabilité à savoir les chômeurs et les handicapés, il faut ajouter aussi les employés en travail qui peuvent se trouver dans une situation de risque vis-à-vis de leur emploi dans un contexte de changement et de transformations organisationnelles. L'employeur incapable de garantir la sécurité de l'emploi doit au moins garantir la sécurité de l'employabilité.

- Deux usages principaux sont faits de l'employabilité. D'abord, un usage instrumental orienté soit vers l'analyse des flux et des changements du marché soit vers l'objectivation des capacités et des aptitudes individuelles pour s'adapter au marché de l'emploi. L'autre usage est politique en termes des moyens et des priorités retenues pour améliorer les caractéristiques individuelles et les conditions d'accès à l'emploi. L'employabilité fait aujourd'hui un des piliers de développement de l'emploi dans les pays européens.

- Un autre constat s'impose : avec la maturation chronologique le concept s'enrichit et se complexifie. Cette transformation est encore plus claire si on prend en considération les perceptions des normes du plein emploi et de la nature de la relation salariale. De l'employabilité dichotomique d'une population déstabilisée en amont de la norme, en passant par l'employabilité « réhabilitation » américaine et l'employabilité « flux » française sous l'emprise de la norme, on passe aujourd'hui à une version dynamique dans un contexte où la norme de plein emploi est durablement inaccessible et de perceptions de carrières perçues comme une série de transitions sur le marché de l'emploi flexible est instable.

Les développements que nous venons de synthétiser suggèrent une stabilisation de la notion, et le maintien du débat entre les deux conceptions initiative et interactive de l'employabilité. Ces deux versions structurent encore fortement la littérature consacrée à l'employabilité. Elles feront donc l'objet d'une analyse plus approfondie dans la section suivante pour choisir un cadre conceptuel et proposer une définition plus précise de l'employabilité. Nous partons de l'idée que la notion de l'employabilité qui a pris souvent un sens plus restreint, unidimensionnel et statique, doit être dépassée au profit d'une conception à la fois dynamique et multidimensionnelle.

Section 2 : REVUE DES DEFINITIONS DE L'EMPLOYABILITE

La notion d'employabilité continue d'être utilisée dans différents contextes pour ceux qui travaillent ou à la recherche d'emploi. Elle est de plus en plus abordée en tant qu'objet de conceptualisation dans le cadre de la gestion des ressources humaines et des politiques d'emploi sans faire l'objet d'une définition stable et acceptée par la communauté scientifique. En général, on peut distinguer deux perspectives différentes d'analyse et de conception de l'employabilité : l'approche centrée sur l'individu (2-1) et l'approche globale (2-2), qui seront présentées successivement dans cette section.

2-1 : L'approche centrée sur l'individu

Dans cette approche l'employabilité est considérée comme un attribut individuel, une définition centrée sur l'individu est souvent retenue. Dominante depuis la fin des années quatre vingt, elle prend un nouvel élan depuis le début des années quatre vingt dix avec l'acceptation par les individus et les organisations que le développement et la réussite de carrière exige le développement des compétences transférables et une flexibilité pour être mobile entre plusieurs emplois. Dans ce sens l'individu employable est un entrepreneur permanent de carrière interentreprises (Arthur, 1994).

L'employabilité initiative qui s'inscrit dans cette tendance, insiste selon Gazier (2003) sur la responsabilité individuelle à acquérir et mobiliser ses atouts pour conserver son emploi ou en trouver un autre. Les travailleurs ne se contentent plus comme il y a quelques années, de réaliser les tâches qui lui sont exigées. Il leur faut désormais s'investir dans le travail, acquérir des capacités et des compétences vendables sur le marché du travail, devenir entrepreneur d'eux-mêmes. Sans partager forcément ce dernier point de vue, nous présenterons dans ce qui suit les définitions qui s'inscrivent dans cette approche et qui se focalisent fondamentalement sur les caractéristiques et les qualités individuelles.

Pelosse et al. (1996) définissent l'employabilité comme « la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement » (Pelosse et al, 1996, p.7). Cette capacité fait appel selon Thierry (1995) à la fois au bagage accumulé d'expériences et de compétences utiles dans son métier actuel ou ailleurs, à la volonté d'anticipation et à l'autonomie que chacun doit manifester pour prendre le dessus d'une situation de changement à la largeur de l'information et du champ de vision dont il dispose pour orienter ses choix .

Barkatoolah (2000) reprend la définition adoptée par le groupe Lafargue, qui définit l'employabilité comme étant « la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ». L'auteur distingue trois formes d'employabilité :

- La capacité à rester dans un emploi : cette situation concerne le maintien de la personne sur un poste de travail donné, l'employabilité s'entendant comme la capacité à perdurer dans une position professionnelle.

- La capacité à se déplacer vers des emplois proches ou voisins : ce second cas de figure correspond à une personne capable d'évoluer vers un emploi voisin en restant le plus souvent dans le même secteur d'activité.

- Capacité à changer d'emploi, d'entreprise ou de secteur professionnel : La troisième forme d'employabilité correspond à un individu capable de mobilité à l'intérieur d'une certaine gamme d'emplois. Elle peut concerner une situation de reconversion professionnelle (modification technique mais aussi des savoirs de base de l'activité) et présuppose chez l'individu des capacités intellectuelles mais aussi psychologiques lui permettant d'assumer des situations de changement, voire de rupture.

Kluytmans et Ott (1999), en insistant sur le rôle des partenaires sociaux et la politique de l'entreprise dans le développement de l'employabilité, ont identifié trois dimensions principales de ce concept (Fig. 2.1) :

- savoirs et savoir-faire (*applicables know how and skills*) : quand certains emplois disparaissent ou changent, l'étendue des connaissances et des compétences devient un élément important et décisif pour l'employabilité interne et externe.

- La volonté d'être mobile : les compétences sont parfois insuffisantes pour être employable. Encore faut-il que le salarié possède la volonté de mobilité professionnelle et d'adaptation aux changements en termes de contenus d'emplois, des conditions et des lieux du travail.

- La connaissance du marché du travail : Cela implique un échange régulier d'informations à travers des réseaux informels et formels mais aussi la manière de se présenter et se vendre sur le marché du travail (CV, techniques de recherches d'emplois, etc.).

Au-delà des compétences, les auteurs mettent l'accent sur d'autres aspects de l'employabilité : la recherche d'emploi et la commercialisation de ses compétences, l'utilisation d'un réseau de relations pour saisir les opportunités d'emplois et à la volonté de mobilité.

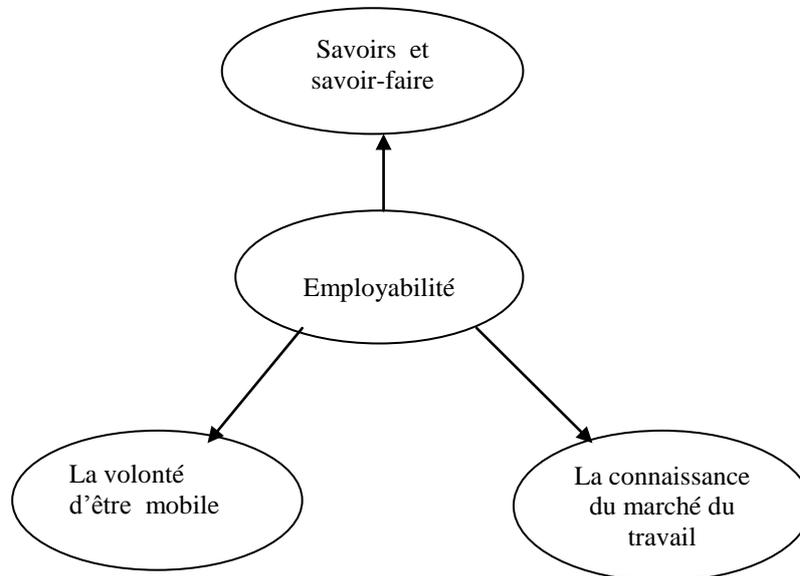


Fig. 2.1 : Les dimensions de l'employabilité d'après Kluytmans et Ott (1999)

Fugate et al. (2004) proposent l'une des conceptualisations les plus élaborées de l'employabilité individuelle. En se basant sur les concepts du comportement proactif (Ashford et Taylor, 1990 ; Crant, 2000) et de l'adaptabilité (Chan, 2000) relevant de la psychologie et de la psychosociologie du travail, ils estiment que l'employabilité est un construit psychosocial désignant une forme particulière d'adaptabilité proactive au travail. Pour ces auteurs l'employabilité est « une forme d'adaptation active spécifique au travail qui permet aux individus d'être capables d'identifier et réaliser des opportunités de carrière » (Fugate et al. 2004, p. 16). L'idée fondamentale est que l'employabilité est une combinaison synergétique des caractéristiques individuelles et psychologiques dirigées par l'identité individuelle de carrière. Les auteurs distinguent trois dimensions de l'employabilité : l'identité de carrière, l'adaptation personnelle, et le capital humain et social.

1 - L'identité de carrière est une représentation plus au moins cohérente de diverses expériences et aspirations de carrières. Elle rassemble des construits tels que l'identité de rôle, l'identité professionnelle, et l'identité organisationnelle qui se réfèrent tous à la façon dont les individus se définissent dans un contexte du travail particulier. L'identité de carrière est toutefois longitudinale car elle donne sens au passé et au présent de la personne et une

direction pour son futur (Fugate et al. 2004). Selon ces auteurs elle représente une composante motivationnelle de l'employabilité et facilite l'identification et la réalisation des opportunités de carrière.

2 - L'adaptation personnelle : C'est la volonté et l'habileté de s'adapter aux changements et de répondre aux exigences de la nouvelle situation (Ashford et Taylor, 1990 ; Chan, 2000). Elle dépend des différences personnelles qui prédisposent les individus de s'engager activement dans des efforts d'adaptation (Seibert et al. 2001). Fugate et al. (2004) identifient cinq facteurs qui semblent selon eux favoriser l'adaptabilité personnelle en particulier et l'employabilité en général.

- L'optimisme dans le domaine du travail (*optimisms in the work domain*) qui permet aux individus de considérer le changement comme un défi et une expérience d'apprentissage intrinsèquement précieux.

- La propension à apprendre (*propensity to learn*) qui implique les attitudes, les motivations et les dispositions à l'égard de l'apprentissage continu.

- L'ouverture (*openness*) aux changements et aux nouvelles expériences permet aux individus de faire preuve de flexibilité quand ils sont confrontés à des situations nouvelles et incertaines.

- Le locus de contrôle interne (*internal locus of control*) qui signifie la croyance individuelle à sa capacité à influencer les événements autour de lui.

- Le sentiment d'efficacité générale représente la croyance individuelle en sa capacité à se débrouiller efficacement dans plusieurs situations et à relever avec succès les défis de la vie.

3- Le capital humain et social : Le capital humain se réfère à un ensemble de facteurs qui influence les variables d'avancement dans la carrière. Il représente l'habileté individuelle de réaliser certaines tâches efficacement et contribue à l'adaptabilité individuelle au marché du travail. Le capital social favorise et étend l'habileté individuelle à identifier et réaliser des opportunités d'emploi à travers les entreprises et les secteurs et durant toute la vie active.

Selon Fugate et al. (2004) les dimensions de l'employabilité prises collectivement remplissent les trois conditions nécessaires pour une adaptation efficace : l'information adéquate, les conditions internes appropriées, et la liberté de mouvement décrites par Ashford et Taylor (1990). Ils suggèrent que l'employabilité est un construit multidimensionnel agrégatif

(aggregate multidimensional construct). L'employabilité a une signification seulement quand les dimensions qui la composent sont considérées collectivement. Autrement dit l'habileté de réaliser des opportunités de carrières est dérivée de l'identité de carrière, de l'adaptation personnelle et du capital humain et social. La direction des relations entre l'employabilité et ses dimensions est plutôt causale que réflexive. « Il est plus significatif de dire que le capital humain et social a une influence causale sur l'employabilité que l'inverse, le capital humain et social est causé par l'employabilité » (Fugate et al. 2004).

Les auteurs indiquent aussi que les relations entre les composantes de l'employabilité sont fondées dans une perspective de déterminisme réciproque, qui stipule que les facteurs personnels, environnementaux et comportementaux s'influencent réciproquement (Bandura, 1986). L'identité de carrière, l'adaptabilité personnelle et le capital humain et social exercent une influence mutuelle l'une sur l'autre et aucun de ces facteurs ne fonctionne indépendamment des autres (Fugate et al., 2004). L'identité de carrière se construit et se développe avec le temps et favorise donc la construction de soi au travail. L'adaptabilité personnelle permet l'individu de rester quelqu'un d'opportuniste à l'intérieur d'un grand contour d'identité de carrière multiple. Cet élément d'identité de carrière se manifeste comme une volonté d'entreprendre de nouveaux projets professionnels et d'apprentissages nécessaires. En retour l'adaptabilité personnelle augmente les chances de succès qui renforcent l'identité et facilite sa réalisation. Ce processus résulte d'une relation réciproque entre l'identité de carrière et l'adaptation personnelle. D'une manière similaire le capital humain et social constitue un élément essentiel dans la définition de soi et les expériences de carrières sont vitales pour la construction du capital humain et social. Les emplois occupés développent les compétences et les aptitudes professionnelles ainsi que les contacts et la réputation de l'employé. En bref, si le capital humain et social est fondamental pour définir « qui je suis » dans le contexte du travail, l'identité de carrière conduit à des investissements additionnels en capital humain et social et par conséquent confirme l'hypothèse de relations réciproques entre ces deux éléments de l'employabilité. Les individus adaptables sont plus aptes à cultiver des relations fondamentales pour le capital social (Seibert et al. 2001). Ils sont aussi capables de poursuivre des actions de formations et d'autres opportunités pour développer leur capital humain. En retour le capital humain et social a des implications importantes pour l'adaptation personnelle.

Van der Heijde et Van der Heijden (2005) proposent un modèle d'analyse et d'étude de l'employabilité dans le cadre d'un projet européen (Indic@tor) dans le secteur de technologie

de l'information et de communication. Leur modèle constitue une étape décisive dans la modélisation de l'employabilité dans la mesure où elles distinguent bien entre l'employabilité et ses déterminants (facteurs individuels, organisationnels et contextuels) d'une part et ses conséquences (la réussite de carrière) d'autre part. En se basant sur la théorie basée sur les compétences, les auteurs définissent l'employabilité comme étant «l'acquisition et l'accomplissement de l'emploi en permanence par l'utilisation optimale des compétences ». Selon ces auteurs, la compétence individuelle est une combinaison des qualités techniques, sociales (comportementales) et personnelles (attitudes et motivations) affectées sur cinq dimensions de l'employabilité.

1- L'expertise professionnelle : il s'agit des connaissances et des compétences professionnelles (savoirs et savoir-faire) liées au domaine du travail qui constituent un élément important du capital humain et une condition essentielle de l'employabilité. C'est un atout principal pour trouver et conserver un emploi qualifié et réaliser des opportunités d'emploi.

2- Anticipation et optimisation : c'est l'anticipation des changements futurs dans le domaine du travail et de l'emploi et la préparation pour en tirer profit en fonction de ses intérêts et ses objectifs de carrières.

3- La flexibilité personnelle : considérée par les auteurs comme un ingrédient fondamental de l'employabilité, la flexibilité personnelle signifie l'adaptation facile à tous les types de changements dans le parcours professionnel du salarié (changement d'entreprise, d'emploi, etc.) particulièrement en cas de nécessité. En effet pour s'adapter aux structurations et réorganisations des entreprises, qui se multiplient ces dernières années, les salariés doivent être flexibles sur plusieurs niveaux.

4- Le sens (esprit) collectif : le sens collectif (*corporate sens*) est défini par la participation et le succès dans différents groupes de travail : entreprise, équipe de travail, communautés professionnelles et d'autres réseaux. C'est à propos du partage des connaissances, des expériences, des responsabilités, des objectifs, des sentiments, etc. L'énergie est dirigée à la fois vers la réalisation des objectifs du groupe et les intérêts du salarié. Pour assurer un bon esprit collectif un capital social et des qualités sociales sont nécessaires. Le salarié doit donc intégrer et développer son réseau pour obtenir un soutien et accéder aux ressources et aux

informations. Il doit aussi avoir des qualités de communication, de travail en équipe et de sens des responsabilités.

5- L'équilibre : c'est le compromis entre les intérêts opposés des employeurs aussi bien que les propres intérêts opposés du salarié lui-même. C'est aussi le compromis entre les oppositions d'intérêts des employeurs et ceux des salariés. Il s'agit donc d'un équilibre entre les investissements et les bénéfices de la part des employeurs et des employés. Le salarié doit aussi trouver un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

Dans cette approche, l'employabilité est centrée essentiellement sur l'individu. Elle est définie par les attributs et les attitudes individuelles qui permettent à une personne de trouver ou retrouver un emploi. L'intérêt de cette version de l'employabilité réside dans sa dimension dynamique, et les conséquences en termes de politiques à mener sont alors la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et la flexibilisation de celui-ci (Gazier, 2003). Néanmoins, cette vision a fait l'objet de certaines critiques. En effet, en ne mettant en avant que les caractéristiques individuelles, le risque est de « blâmer les victimes » (Brown et al. 2003), à savoir ceux qui ne (re)trouvent pas un emploi : même si une personne est employable, un marché de l'emploi saturé ou encombré peut le maintenir dans le chômage (si la demande d'emploi est supérieure à l'offre). Serrano Pascual (2001) souligne que le concept d'employabilité comme il est appréhendé et mis en œuvre dans la stratégie européenne pour l'emploi implique une réaction traditionnelle pour la compréhension et la lutte contre le chômage qui semble blâmer les plus démunis. La politique d'employabilité basée seulement sur l'aspect offre ne semble pas efficace notamment en s'adressant aux individus avec des difficultés sérieuses (Millard, 2000).

D'une manière générale, les analystes du marché du travail soulignent que le concept d'employabilité comme il est appréhendé dans certaines politiques d'emploi néglige l'effet de la demande du travail, le comportement de l'employeur et les autres facteurs contextuels qui agissent sur la capacité individuelle d'accéder à un emploi (Adams et al., 2002). Ces critiques ouvrent la voie à des conceptualisations plus larges et globales de l'employabilité. En affichant clairement un positionnement différent de la littérature sur l'employabilité qui prend l'individu comme seule unité d'analyse, des modèles d'analyse et de définition de l'employabilité plus larges se sont développés.

2-1 : L'approche globale de l'employabilité

L'introduction des facteurs contextuels et organisationnels constituent la clé de voûte de l'approche globale (collective) de l'employabilité. Dans cette approche, l'employabilité est devenue encore plus large par l'incorporation d'autres facteurs. En tant que capacité d'adaptation dynamique à l'emploi, elle dépend de facteurs multiples, à la fois individuels, organisationnels et collectifs. C'est ainsi que le gouvernement canadien du développement de la force du travail avance la définition suivante : « l'employabilité est la capacité relative d'un individu d'achever un emploi significatif, compte tenu de l'interaction des circonstances personnelles et le marché du travail » (*Canadien Labor Force Development Board, 1994, p. viii*). Convaincus que la question de l'employabilité notamment des chômeurs de longue durée ne peut pas être limitée seulement à la dimension offre ou à la dimension demande d'emploi, certains auteurs ont adopté une approche plus holistique et globale pour définir l'employabilité.

Outin (1990) considère l'employabilité comme un construit de quatre dimensions : les qualités individuelles (relationnelles et motivationnelles), les compétences professionnelles, la situation du marché du travail, et les politiques de formation suivies par l'Etat et les entreprises.

Kleinman et West (1998) soulignent que l'analyse de l'employabilité en se référant seulement aux mesures consacrées pour développer la dimension offre de l'emploi risque d'être submergé par l'augmentation du niveau général du chômage. Ils soulignent aussi que le manque d'employabilité (l'inemployabilité) est le résultat d'une combinaison complexe de facteurs, notamment le système éducatif, le marché du travail, les procédures de recrutement et les politiques économiques suivies par les gouvernements. L'employabilité désigne « la correspondance (ou son absence) entre l'offre et la demande sur le marché du travail en terme de quantité et de qualité » (Kleinman et West, 1998 p. 174).

Selon ces auteurs, la demande du travail est principalement influencée par des facteurs macro-économiques et macro sociales. Si l'employabilité est déterminée par les caractéristiques individuelles, notamment les compétences « *Softs* » elle dépend aussi des macro-facteurs tels que l'infrastructure locale (transport, garderie, logement, ...). Plus immédiatement l'employabilité est affectée par des facteurs économiques et sociaux, en termes du nombre et de type d'emplois, de compétences exigées, des procédures de recrutement et les réseaux d'accès à l'information.

Hillage et Pollard (1998) en procédant à une révision de la littérature pertinente sur le sujet, complétée par des entretiens avec les experts et les analystes des politiques de l'emploi, proposent l'une des conceptualisations les plus larges de l'employabilité. Selon ces auteurs l'employabilité signifie « la capacité d'être suffisamment mobile sur le marché du travail pour réaliser ses potentiels à travers un emploi durable (*sustainable employment*) » (Hillage et Pollard, 1998, p.12). En maintenant l'insistance sur les qualités individuelles, ils ont ajouté la dimension contextuelle dans la définition de l'employabilité. Celle-ci est composée de plusieurs éléments individuels et contextuels en interaction regroupés en quatre dimensions principales.

1- Les compétences d'employabilité (*Employability assets*): c'est l'ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes individuelles comprenant notamment :

- les qualités et les compétences de base : fidélité, honnêteté, intégrité ;
- les compétences intermédiaires : les compétences professionnelles spécifiques à l'emploi occupé; les compétences génériques et transférables (les compétences de communication et de résolution de problèmes) ;
- les compétences du niveau supérieur qui contribue à la performance de l'entreprise : les compétences de travail en groupe, les compétences d'organisation, de planification et de gestion de soi, etc.

2- Le déploiement qui se réfère à un ensemble de qualités comprenant essentiellement :

- les compétences de management de carrière telles que la conscience de ses qualités et de ses limites professionnelles, la connaissance du marché du travail, la prise de décision de carrière ;
- les compétences de la recherche d'emploi ;
- le comportement stratégique comprend particulièrement la flexibilité et l'adaptation professionnelle et la volonté de mobilité.

3- La présentation : c'est la capacité de vendre ses compétences et de convaincre les employeurs de ses qualités professionnelles telles que les compétences de se présenter dans un entretien d'embauche ou de remplir un CV.

4- Le contexte qui regroupe :

- les circonstances individuelles : âge, situation familiale, enfants ou parents à charge, transport, etc.

- les facteurs contextuels externes : le comportement des employeurs, la situation du marché du travail (offre et demande), les centres et les agences de l'emploi, etc.

Les auteurs proposent donc une définition multidimensionnelle et dynamique de l'employabilité. Cette définition générique qui s'applique aux individus à la recherche d'un emploi mais aussi aux employés qui sont déjà en activité, est composée de quatre dimensions : les qualifications et les compétences individuelles, le déploiement, la présentation et le contexte. Les auteurs soulignent donc que la capacité d'être suffisamment mobile sur le marché de l'emploi dépend dans une certaine limite des facteurs socioéconomiques, des circonstances personnelles et l'interaction entre les deux. La demande du travail et les attitudes des employeurs influencent également le niveau et la qualité des opportunités d'emploi, alors que les circonstances individuelles influencent la capacité individuelle de chercher et profiter de ces opportunités. Cependant le cadre d'analyse de Hillage et Pollard, continue à se focaliser principalement sur les aspects offre au moins dans son organisation hiérarchique des dimensions. Trois dimensions principales de l'employabilité sont des attributs individuels, alors que tous les éléments en dehors de son contrôle immédiat sont rassemblés dans une seule dimension à savoir les « facteurs contextuels ».

Evans et al. (1999) propose une division de l'employabilité en deux parties : facteurs offre et facteurs demande.

1- L'aspect offre est composé principalement des qualités individuelles :

- les compétences transférables ;
- la motivation pour la recherche d'emploi ;
- la mobilité individuelle dans la recherche d'emploi ;
- l'accès à l'information ;
- l'extension et la nature des autres barrières au travail.

2- L'aspect demande d'emploi est composé des facteurs externes et qui peuvent influencer le niveau de l'employabilité individuelle :

- l'attitude des employeurs vis à vis des chômeurs ;
- la quantité et la nature de la formation et de l'éducation ;
- autres types d'assistance pour les individus défavorisés ;
- et particulièrement les opportunités d'emploi dans l'économie locale.

Alain Finot (2000) dans son ouvrage « développer l'employabilité », propose la définition suivante : « 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 ». Développer l'employabilité c'est permettre à tout salarié, par une politique des ressources humaines, un management et une organisation adaptées, d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emplois, sans difficultés majeures de reconversions »

De Grip et al. (2004) proposent une vision particulière d'analyse et de mesure de l'employabilité, abordée dans une perspective sectorielle. Pour mesurer et comparer l'employabilité de la main d'œuvre dans chaque secteur, les auteurs ont développé l'indice de l'employabilité industrielle (*industry employability index : IEI*) par la combinaison de l'employabilité individuelle actuelle (*current workforce employability*) à l'employabilité exigée (*need for employability*) et aux conditions de développement de l'employabilité (*conditions of effective employability*) par secteur industriel.

Les auteurs définissent l'employabilité individuelle par « la capacité et la volonté des employés de rester attractifs sur le marché du travail (les facteurs offre) par la réaction et l'anticipation des changements des tâches et de l'environnement de l'emploi (les facteurs de la demande) facilitées par les conditions et les instruments de développement des ressources humaines valables (aspect institutionnel) » (De Grip et al. 2004, p. 216). Nous retrouvons ici une approche de définition de l'employabilité par les aptitudes (capacité) et les attitudes (volonté).

1- la volonté : le désir des individus de s'engager dans des activités qui leur donnent une certaine attractivité sur le marché du travail. Les auteurs distinguent trois types (indicateurs) de mobilité : la volonté de mobilité à travers plusieurs emplois, la volonté de participer à la formation et la volonté de mobilité fonctionnelle.

2- la capacité : la faculté de développer une position sur le marché du travail. Cette dimension est captée également par trois indicateurs : la capacité d'être mobile à travers plusieurs emplois, la capacité de participer à la formation et la capacité de mobilité fonctionnelle.

McQuaid et Lindsay (2005) soulignent que l'employabilité individuelle dépend en même temps des facteurs individuels, des circonstances personnelles ainsi que des facteurs externes. Ils soulignent également que ces trois ensembles de facteurs sont liés et en interaction. S'ils ne donnent pas une définition explicite de l'employabilité, ils proposent un modèle d'analyse de l'employabilité plus large composé de trois catégories de facteurs qui influencent l'employabilité individuelle :

1- Les facteurs individuels comprennent essentiellement :

- les attributs et les compétences d'employabilité : attributs essentiels (les compétences sociales de base, la fiabilité, etc.) ; les compétences personnelles (motivation, confiance) ; les compétences transférables (compétences de résolution des problèmes, de communication, de travail en groupe, etc.) ; qualification et niveau d'éducation ;
- les facteurs démographiques : âge, genre, l'appartenance ethnique, etc. ;
- les conditions physiques : santé, histoire médicale, etc. ;
- la recherche d'emploi : se réfère à la capacité et l'efficacité individuelle à identifier et chercher un emploi incluant l'usage efficace des services officiels et des sources informelles d'informations sur les opportunités d'emplois, la connaissance du marché du travail, la présentation, l'effort dans la recherche d'emploi, etc.
- l'adaptabilité et la mobilité : la volonté de mobilité fonctionnelle et géographique, la flexibilité des salaires, etc. ;

2- Les circonstances personnelles incluant les facteurs contextuels socio-économiques liés à l'individu et les autres conditions de ménage qui ont une influence sur l'habileté et la motivation individuelle de trouver des opportunités d'emploi :

- les conditions familiales et de ménage (enfants ou parents à charge, logement, etc.) ;
- la culture du travail ;
- l'accès aux ressources : transport, ressources financières, capital social, etc. ;

3- Les variables externes comprenant les facteurs externes qui ont une influence sur l'employabilité individuelle :

- la demande du travail : les facteurs macro-économiques (stabilité macroéconomique, la demande du travail à l'échelle nationale, etc.) ; la demande du travail à l'échelle régionale et

locale ; les caractéristiques du travail (rémunération, conditions du travail, flexibilité horaire, etc.) ; les facteurs de recrutement (procédures de recrutement, discrimination, etc.) ;

- l'assistance à l'emploi : les services publics d'emploi, les services de conseil et de formation, etc.

Le cadre d'analyse proposé par les auteurs présente certaines similarités mais aussi certaines différences avec les autres conceptualisations de l'employabilité. Cependant sa particularité la plus remarquable réside dans la distinction entre les facteurs individuels et les circonstances personnelles. Chacune de ces variables nécessite des politiques d'intervention différentes pour développer l'employabilité des demandeurs d'emploi. Ces deux groupes de facteurs diffèrent des facteurs contextuels qui sont externes de l'individu. En présentant le modèle d'employabilité de cette manière, le cadre d'analyse proposé par les auteurs réaffirme que non seulement les facteurs individuels exigent une description détaillée et qui méritent d'être pris en compte dans le développement de l'employabilité, mais aussi tous les aspects de l'équation employabilité y compris les facteurs demande (*demand-side*).

Dans cette approche globale, l'employabilité est appréhendée comme un processus et non comme un concept. En maintenant la focalisation sur les attributs individuels, les défenseurs de cette approche reconnaissent que l'employabilité est dérivée et affectée par d'autres facteurs externes. Ils cherchent à définir l'employabilité par l'ensemble des facteurs qui influencent l'employabilité. Cependant certains auteurs ne présentent pas des définitions et des conceptualisations précises de l'employabilité. Certains cadres d'analyses proposés dans cette approche se limitent à une récapitulation des facteurs liés à l'employabilité et ne distinguent pas entre les dimensions de l'employabilité et ses déterminants. La difficulté de cette approche, est qu'il semble presque impossible d'isoler les dimensions des déterminants. Il est donc nécessaire de poursuivre l'analyse dans cette voie, et une grande attention doit être faite dans la distinction entre les facteurs qui constituent des éléments composants de l'employabilité et les facteurs déterminants de ce concept.

Après avoir analysé ces deux approches correspondant à la conceptualisation de l'employabilité, nous nous sommes interrogés dans la section suivante sur leur pertinence pour le choix d'un cadre conceptuel pour la suite de notre recherche.

Section 3 : VERS UNE DEFINITION MULTIDIMENSIONNELLE DE L'EMPLOYABILITE

Le tour d'horizon effectué autour des deux approches principales de l'employabilité montre la nature complexe ainsi que la profusion de définition de ce concept. Tenant à concilier ces différents travaux, cette section offre un moyen de trancher le débat entre les tenants des deux approches et à justifier nos choix avant de proposer une définition de l'employabilité. Les paragraphes suivants vont consister dans un premier temps, à distinguer l'employabilité du développement de l'employabilité (3-1), avant de proposer une définition de l'employabilité (3-2) et d'identifier ses dimensions (3-2).

3-1 : L'employabilité et le développement de l'employabilité

La confusion qui semble caractériser l'étude du concept provient du fait que de nombreux auteurs ne proposent pas des définitions précises de ce qu'ils entendent par le terme employabilité ; ils utilisent des concepts comme le développement de l'employabilité, la politique d'employabilité pour définir ce concept. On peut donc craindre que le contenu de l'employabilité diffère sensiblement selon l'approche choisie rendant délicate l'analyse et la comparaison des résultats. Cependant une analyse plus approfondie des définitions montre qu'il existe un certain nombre de concordances et qu'un courant de pensée dominant semble progressivement se dessiner comme cela sera détaillé par la suite. Des lors, l'intérêt conceptuel de chacune de ces deux approches doit être examiné et la possibilité de rapprochement sera étudiée et envisagée.

Dans l'approche en termes d'attributs individuels, les auteurs considèrent l'employabilité comme étant l'expression d'une « habileté individuelle », seuls comptent dans la définition de l'employabilité les éléments qui caractérisent les qualités individuelles dans le marché du travail et de l'emploi. Dans ce sens l'employabilité est conceptualisée comme un état dynamique d'adaptation de l'individu avec son environnement professionnel.

Dans l'approche globale, les auteurs utilisent des concepts comme le développement de l'employabilité, la politique d'employabilité ou encore l'orientation employabilité et proposent des modèles qui intègrent des facteurs de divers ordres sans distinguer les dimensions des déterminants. Ce faisant, les auteurs définissent l'employabilité par les qualités individuelles, (compétences, attitudes, ...), mais auxquelles ils ajoutent les conditions des ressources humaines et le contexte. Or, ces derniers éléments caractérisent plutôt la

politique de développement de l'employabilité et ne se situent pas sur le même plan que les éléments qui caractérisent l'employabilité. Nous ne pouvons pas par exemple, mesurer l'employabilité par la formation, mais par les compétences professionnelles engendrées par formation. L'employabilité comprend aussi les facteurs contextuels, de façon qu'elle puisse englober toutes les circonstances micro et macroéconomiques. Ces éléments s'ajoutent aux attributs individuels pour définir l'employabilité sans leur être rigoureusement liés. Par conséquent, le concept d'employabilité tel qu'il est conceptualisé dans cette approche est équivoque parce qu'il autorise plusieurs interprétations et englobe des phénomènes qui peuvent être liés en ayant des relations de cause à effet mais ne peuvent pas cohabiter ensemble, car ils ne forment pas un concept clair avec des contours précis. Ces auteurs conceptualisent alors l'employabilité comme un processus et non comme un attribut individuel.

Le processus de développement de l'employabilité comprend, certes, des qualités individuelles mais il contient en outre un éventail beaucoup plus large de facteurs individuels, organisationnels, et contextuels qui ne sont pas nécessairement de l'ordre de l'employabilité mais des déterminants de l'employabilité. Le développement de l'employabilité fait ainsi référence à une stratégie d'insertion et/ou de réinsertion qui touche tous les facteurs personnels, institutionnels, organisationnels, et contextuels qui influencent l'employabilité individuelle. Elle ne doit pas être confondue avec cette dernière qui renvoie à un ensemble de qualités et d'attributs individuels dont se dote un individu pour trouver ou retrouver un emploi.

3-2 : L'employabilité : un réel besoin d'un consensus conceptuel

Inévitablement, lorsqu'on compare ces deux approches de définitions de l'employabilité, on ne se demande seulement pas laquelle des deux est plus précise, mais dans quelle limite elles présentent des similitudes et des différences. Si les deux approches sont bel et bien connues dans la littérature, ce que l'on trouve peu, en revanche, c'est une tentative de les combiner.

Tout comme l'approche centrée sur l'individu, l'approche globale se focalise sur les attributs individuels pour définir l'employabilité, et leur combinaison ne peut qu'enrichir notre compréhension du contenu de ce concept. Mais là où elles diffèrent c'est que l'approche globale intègre d'autres facteurs à la fois individuels organisationnels et contextuels. Ces facteurs, parce qu'ils influencent les qualités individuelles qui caractérisent l'employabilité, doivent être considérés comme des déterminants de l'employabilité. C'est ainsi que la

formation ou l'apprentissage (variables organisationnelles) contribue au développement des compétences professionnelles qui constitue une dimension principale de l'employabilité. Etudiant les liens entre ces variables et les composantes de l'employabilité, Van Der Heijde et Van Der Heijden (2005) confirment l'existence des relations positives. Dès lors, l'approche globale peut nous aider à identifier les facteurs qui peuvent influencer l'employabilité individuelle. Ces éléments seront traités en détail dans le chapitre quatre consacrée à l'étude des déterminants de l'employabilité.

Au terme de cette analyse du concept d'employabilité, nous admettons qu'il y a des relations causales entre ces facteurs et l'employabilité définie comme un attribut individuel. Par ailleurs, deux autres éléments justifient une perspective individuelle de l'employabilité : le sens étymologique du terme et la tendance des recherches actuelles.

En premier lieu, l'employabilité, comme définie en termes d'attributs individuels correspond d'abord à la définition étymologique de l'employabilité. Même si elle n'existe pas dans le dictionnaire français, le sens du terme est explicite, c'est un dérivé de la notion anglo-saxonne « *employability* » ce qui peut se traduire par le terme « l'habileté à l'emploi » ou de se rendre employable. Donc la prise en compte de l'employabilité, c'est vraiment l'aptitude, les compétences productives de chaque salarié, de chaque individu pour pouvoir exercer un emploi et réussir sa carrière.

En second lieu, au plan académique, les recherches actuelles sur l'employabilité tentent de dépasser le clivage existant entre les deux approches. Elles évoluent vers la prise en compte des attributs individuels comme des dimensions de l'employabilité et les conditions des ressources humaines et du contexte comme des déterminants. C'est ainsi que Van der Heijde et Van der Heijden (2005) définissent l'employabilité par les qualités individuelles et proposent un modèle de développement de l'employabilité pour explorer ses antécédents (variables organisationnelles, variables sociodémographiques) et ses conséquences (succès de carrière). Un des principaux apports des auteurs est d'avoir fait la distinction entre les caractéristiques individuelles caractérisant l'employabilité et les variables qui ont une relation de cause à effet avec l'employabilité, justifiant de ce fait l'existence de deux groupes de facteurs. Le premier groupe est composé des dimensions de l'employabilité et le second groupe est composé des facteurs déterminants. Dans une perspective similaire, Van den Berg et Van der Veld (2005) considèrent l'employabilité comme un attribut individuel. Les auteurs proposent un modèle qui examine les relations entre les caractéristiques, les traits de

personnalité et la perception du travail d'un côté et l'employabilité considérée comme l'attitude à l'égard de la flexibilité fonctionnelle d'un autre côté.

3-3 : Vers une définition synthétique de l'employabilité

L'analyse conceptuelle de l'employabilité constitue l'objectif de ce chapitre. Nous avons d'abord choisi une approche conceptuelle qui nous permet d'établir un cadre de définition de l'employabilité en termes d'attributs individuels. Cependant même dans cette approche centrée sur l'individu, il n'existe pas une définition claire et stable de l'employabilité. Il convient alors de proposer une définition synthétique et précise de ce concept.

Dans son acceptation la plus simple l'employabilité désigne la capacité d'être employable ou la capacité d'occuper un emploi. Autrement dit, elle représente l'attractivité de l'employé sur le marché du travail et implique notamment la possession des compétences professionnelles recherchées par les employeurs. C'est ainsi que Lane et Donegan (1993, cité par Hillage et Pollard, 1998) définie l'employabilité par la possession suffisante des compétences nécessaires pour maintenir un emploi. Dans le même sens et peut-être plus compréhensible les employeurs considèrent l'employabilité comme un ensemble de caractéristiques individuelles. C'est ainsi que la confédération de l'industrie britannique définie l'employabilité par « la possession par l'individu, des qualités et des compétences requises pour s'adapter aux besoins et aux exigences des employeurs et des clients, et par cela réaliser ses aspirations et ses potentiels au travail » (CIB, 1999, p.1).

Même si elle a l'avantage d'être simple cette définition est trop abstraite au détriment de sa signification précise. Cette lacune conceptuelle explique d'ailleurs le caractère descriptif et normatif de certains travaux sur l'employabilité et la rareté des validations empiriques. Elle est aussi statique et tautologique dans la mesure où elle est réduite à la maîtrise de certaines compétences professionnelles et donc ne distingue pas entre une personne employable et une personne compétente (Rajan, 1997). Cette vision unidimensionnelle et réductrice de l'employabilité ne permet pas d'explorer les différents aspects et dimensions constitutives de l'employabilité. Donc, elle ne constitue pas une base de réflexion suffisante pour étudier ce concept et identifier ses déterminants ou ses conséquences.

Au-delà des compétences professionnelles certains auteurs mettent l'accent sur d'autres qualités individuelles et proposent des définitions multidimensionnelles de l'employabilité. Cependant, la revue de littérature réalisée sur ce concept illustre le manque de consensus sur

sa définition. En effet, les formulations sont différentes et les dimensions, suivant les auteurs, varient d'une à cinq dimensions. Aucune de ces définitions, même si elle est claire, ne répond pleinement à notre objectif de donner une signification précise de l'employabilité et de capter les dimensions fondamentales attachées à ce concept. Nous serons donc amenés de proposer notre propre définition qui combine les dimensions les plus pertinentes de l'employabilité. Il convient alors de souligner les éléments importants évoqués dans la littérature et qui doivent être pris en compte.

Hillage et Pollard (1998) et grâce à une revue de littérature sur le concept, mettent en évidence certains éléments pour définir l'employabilité. Cette dernière est à propos :

- La capacité d'occuper un emploi de maintenir son emploi ou obtenir un autre si nécessaire. L'employabilité est donc enracinée dans l'emploi.
- La capacité d'être mobile d'une position quelconque sur le marché du travail vers une position d'emploi. Il s'agit donc d'intégrer et de réintégrer le marché de l'emploi pour les demandeurs d'emploi et les chômeurs ou de changer d'emploi pour les salariés à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise actuelle. L'employabilité est alors, au moins en partie, à propos la mobilité vers et à l'intérieur du marché du travail et de l'emploi.
- La capacité de tenir et conserver son emploi ou son métier, ce qui implique de changer de postes ou certains rôles avec le même employeur. Cela implique, pour certains, la progression et l'adaptation aux changements pour se maintenir en état d'emploi.
- La capacité d'être indépendant sur le marché du travail : c'est la capacité de changer (ou non) d'emploi sans avoir besoin de l'intervention des intermédiaires.
- La capacité de trouver un emploi durable et satisfaisant qui correspond à ses qualités professionnelles.

Par ailleurs la littérature révèle que les auteurs utilisent la notion « capacité » pour définir l'employabilité individuelle. La première référence évoquée concerne alors les capacités et les compétences. Nous sommes ici au cœur de ce qui construit l'employabilité. Cependant, les compétences et les aptitudes professionnelles ne sont pas toujours suffisantes pour trouver et conserver un emploi. Au-delà des aptitudes, il faut aussi des attitudes pour les déployer. L'accent est donc mis aussi sur la volonté des travailleurs d'être attractifs sur le marché du travail (De Grip et al. 2004), la capacité et la volonté d'occuper plusieurs postes (Van Der

Berg et Van Der Vel, 2005) et la volonté d'être mobile (Kluytmans et Ott, 1999). Capacité et volonté sont donc deux notions qui caractérisent la définition de l'employabilité individuelle.

En combinant ces éléments, la définition synthétique suivante peut être proposée : L'employabilité « **c'est la capacité et la volonté relatives d'un individu, à trouver un emploi satisfaisant, conserver son emploi et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle, s'il le souhaite ou s'il est licencié et ce dans des délais raisonnables** ». Il s'agit donc d'un ensemble de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes qu'une personne doit posséder pour intégrer et s'adapter aux changements du marché du travail et de l'emploi tout au long de sa vie active.

La définition de l'employabilité en termes d'attributs individuels proposée dans cette recherche concerne les demandeurs d'emploi pour la première fois, les chômeurs et les salariés qui souhaitent ou qui sont contraints à changer d'emploi. C'est une conception dynamique qui ne part pas d'une simple adaptation à un poste d'emploi, mais à une succession d'emplois et met l'accent sur la capacité et la volonté individuelle à être dans l'emploi, à y rester, à développer en permanence ses compétences pour s'adapter aux changements de son environnement, et à rebondir le cas échéant. L'employabilité se réfère donc à l'ensemble des qualités individuelles qui chez une personne conditionnent son accessibilité au marché du travail et la réalisation des opportunités de carrière. Cela ne signifie pas, pour autant, qu'elle est seulement sous la responsabilité individuelle, elle n'est pas le fruit exclusif des facteurs individuels. Elle s'intègre dans un processus de développement de l'employabilité et comme nous le verrons dans le chapitre suivant, elle est le résultat d'une responsabilité collective et sous l'effet de plusieurs facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. Enfin, l'employabilité est multidimensionnelle, il nous est important de pouvoir cerner ses éléments constitutifs, ce qui fait l'objet du paragraphe suivant.

3-4 : Les dimensions de l'employabilité

Les recherches réalisées sur l'employabilité se sont attachées à définir ce concept et à identifier ses dimensions. Initialement considérée comme un construit unidimensionnel, l'analyse conceptuelle de l'employabilité révèle un grand nombre de définitions multidimensionnelles entretenant une certaine incohérence et un flou sur le nombre et la nature de ses composantes qui varient d'un auteur à l'autre. Il apparaît toutefois qu'au-delà

des divergences constatées, il n'existe aucune réelle contradiction. En effet, loin d'être mutuellement exclusives ces recherches semblent au contraire complémentaires, dès lors qu'elles permettent de mettre en évidence des facettes différentes d'un concept multidimensionnel, dynamique et complexe.

Une synthèse des dimensions peut s'effectuer de deux manières : soit en ne retenant que les dimensions partagées par l'ensemble des définitions, ce qui revient de ne retenir que la dimension « compétences professionnelles », soit en prenant en compte l'ensemble des facteurs identifiés. Bien que la revue des définitions semble disparate et fragmentaire, opter pour ce dernier critère permet de repérer un certain nombre d'éléments qui caractérisent l'employabilité individuelle (voir tableau suivant).

Auteurs	Eléments caractéristiques de l'employabilité (dimensions)
Outin 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Les qualités individuelles (comportementales et motivationnelles) - Les compétences professionnelles
Thierry 1995	<ul style="list-style-type: none"> - savoir faire validés et exercés - la capacité à identifier et anticiper un projet professionnel
Pelosse et al. 1996	<ul style="list-style-type: none"> - bagage (connaissances) et compétences professionnelles - volonté d'anticipation et autonomie
Dany 1997	<ul style="list-style-type: none"> - savoir et savoir faire techniques et comportementaux - les ressources sociales - capacité d'adaptation
Kanter 1999	<ul style="list-style-type: none"> - capital humain et social
Kluytmans et Ott 1999	<ul style="list-style-type: none"> - connaissances et compétences techniques (professionnelles) - la volonté d'être mobile - la connaissance de marche du travail
Evan et al. 1999	<ul style="list-style-type: none"> - les compétences transférables - la motivation pour la recherche d'emploi - la mobilité pour la recherche d'emploi - l'accès à l'information
Alain Finot 2000	<ul style="list-style-type: none"> - compétences - capacité d'adaptation en permanence aux évolutions des métiers - capacité de changer d'emploi (mobilité)

Hillage et Pollard 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de compétences : <ul style="list-style-type: none"> • compétences de base • compétences intermédiaires : professionnelles et transférables • compétences de niveau supérieur : travail en équipe, gestion de soi, - le déploiement : <ul style="list-style-type: none"> • gestion personnelle de carrière • la recherche d'emploi • le comportement stratégique : flexibilité professionnelle, mobilité - la représentation
Fugate et al.2004	<ul style="list-style-type: none"> - l'identité de carrière - l'adaptabilité personnelle - Le capital humain et social
De Grip et al.2003	<ul style="list-style-type: none"> - la volonté <ul style="list-style-type: none"> • la volonté de mobilité fonctionnelle • la volonté de mobilité géographique • la volonté de participer à la formation - la capacité <ul style="list-style-type: none"> • la capacité de mobilité fonctionnelle • la capacité de mobilité géographique • la capacité de participer à la formation
Van der Heijde et van der Heijden 2005	<ul style="list-style-type: none"> - L'expertise professionnelle - La flexibilité personnelle - Anticipation et optimisation - Esprit (sens) collectif - Equilibre
McQuaid et Lindsay 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences d'employabilité : capital compétences <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences transférables de base • les compétences transférables clé : travail en équipe, communication, - La capacité de recherche d'emploi - Adaptabilité et mobilité : fonctionnelle, géographique, horaire,...

Tableau 2-1 : récapitulatif des dimensions de l'employabilité

Du fait de la récurrence de ces éléments dans les différentes définitions et selon les critères de similarité et de synonymie, ils peuvent être regroupés en 6 dimensions : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, la gestion personnelle de carrière, les compétences transférables et le développement du réseau. Les paragraphes suivants présentent le contenu de ces différentes dimensions et soulignent leur importance dans la composition et l'évaluation de l'employabilité.

3-4-1 : Les qualités professionnelles

Cette dimension qui constitue le noyau central de l'employabilité est partagée par toutes les définitions sous différentes appellations : connaissances et compétences professionnelles (Klytmans et Ott, 1999 ; Outin, 1990 ; Hillage et Pollard ; Pelosse et al., 1996), capital humain (Fugate et al., 2005), expertise professionnelle (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005), savoir-faire techniques (Dany, 1997 ; Arthur, 1994 ; Thierry, 1995). Il est question de savoir et savoir-faire (connaissances et compétences professionnelles) permettant de répondre aux exigences de l'emploi et qui vont de la maîtrise d'une situation du travail particulière à un champ professionnel plus large. D'autres éléments comme la polyvalence, la possibilité de transférer ses acquis antérieurs, la prise d'initiatives en font également partie. Il s'agit donc d'un large éventail de connaissances et de compétences professionnelles qui permet à l'individu d'occuper un emploi et de changer de position ou de poste : c'est ce que certains appellent l'employabilité professionnelle (Ferrieux, 1992). Ces compétences sont généralement développées par l'éducation ou la formation de base aussi bien que par l'expérience et la formation continue.

3-4-2 : La recherche d'emploi

Cette dimension constitue aussi un élément important de l'employabilité (Evan et al., 1999 ; Hillage et Pollard, 1998 ; Kluytmans et Ott, 1999 ; McQuaid et al. 2005). Elle correspond à la connaissance du marché du travail (Kluytmans et Ott, 1999), à la motivation (Evan et al. 1999) et la capacité (Hillage et Pollard, 1999 ; McQuaid et al., 2005) de mener une recherche d'emploi. Dans cette dimension, nous pouvons aussi identifier la présentation (Kluytmans et Ott, 1998). Cet élément constitue un élément à part dans la conceptualisation présentée par Hillage et Pollard (1998) et elle se réfère à la « *marketabilité* » de ses compétences et la capacité de se présenter et de convaincre les employeurs de ses qualités professionnelles.

La recherche d'emploi exige donc diverses aptitudes et attitudes. Elle va de la connaissance du marché du travail et de l'emploi et la clarté du projet professionnel aux ressources motivationnelles (attitudes) nécessaires pour effectuer cette démarche, en passant par la maîtrise des techniques et des procédures (identification des postes vacants, rédaction d'un CV et une lettre de motivation, présentation, réseautage, ...) à utiliser dans de recherche d'emploi. L'ensemble précis des habiletés qu'il faut pour chercher un emploi change avec le temps et la situation, et les gens doivent se préparer et mettre à jour leurs méthodes de recherche pour répondre aux évolutions du marché du travail.

3-4-3 : Le réseau social

Presque toutes les définitions insistent sur l'importance du capital social comme l'une des dimensions importantes de l'employabilité. On parle ainsi des ressources sociales (Dany, 1997 ; Henguelle, 1992) ou de l'accès à l'information (Evans, 1998). Même si dans certaines définitions, le capital social est intégré dans d'autres dimensions telles que la connaissance du marché du travail (Kluytmans et Ott, 1998) ou dans la recherche d'emploi (Lindsay et al., 2003) ou aussi dans la dimension déploiement (Hillage et Pollard, 1998), dans d'autres conceptualisations de l'employabilité, il constitue une dimension principale de ce construit. C'est ainsi que les théoriciens de carrière nomade évoque de *knowing whom* qui signifie un réseau de relations personnelles permettant aux salariés l'accès à l'information sur les opportunités d'emploi (Arthur, 1994, De Filippi et Arthur, 1996). Kanter (1995) souligne que la sécurité de l'employabilité est basée sur l'accumulation d'un capital humain et un capital social. De même Fugate et al. (2005), en associant le capital social au capital humain, comme une dimension principale de l'employabilité, suggèrent que le capital social favorise la capacité individuelle d'identifier et réaliser des opportunités d'emploi.

Pour Ronalt Burt, promulgateur de « la théorie des trous structurels », le capital social désigne « la structure des réseaux relationnels des individus-les modalités d'interconnexions entre les personnes avec lesquelles chaque personne est liée » (Burt, 1996). Il est essentiellement un attribut individuel mais à la différence de la conception de Bourdieu, il n'est pas tant hérité que construit : chacun a la possibilité de créer son réseau de relations et de l'utiliser à bon escient. Il est notamment plus profitable d'entretenir un réseau relationnel avec des trous structurels, c'est-à-dire des occasions de contacts avec un grand nombre de personnes.

3-4-4 : Les compétences transférables

Au-delà des compétences professionnelles, certains auteurs (Evan et al., 1999 ; Hillage et Pollard, 1998 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2005 ; Kleinmans et West, 1998 ; Outin, 1990) suggèrent que les employeurs donnent plus d'importance aux compétences transférables, des compétences qui peuvent être utilisées dans une large variété d'emplois. Se décline ici la nécessité de distinguer les compétences transversales des compétences spécifiques. Plus encore, la capacité d'être employable dépendrait moins de compétences techniques que de compétences transversales, de capacité d'adaptation.

Il est question d'un ensemble de qualités et de compétences principalement interpersonnelles permettant à l'individu d'interagir adéquatement avec son milieu du travail et d'assumer ainsi son rôle de travailleur. Elle comprend des éléments comme le travail en équipe, l'intégration, le leadership, la flexibilité horaire, la ponctualité, l'assiduité, coopération, sociabilité, résolution des conflits etc.

3-4-5 : La flexibilité personnelle

La flexibilité personnelle est aussi considérée par plusieurs auteurs comme une dimension importante de l'employabilité (Fugate et al., 2004 ; Hillage et Pollard, 1999 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2005 ; Kluytmans et Ott, 1999 ; McQuaid et Lindsay, 2003). Elle signifie l'adaptation facile à tous les types de changements sur le marché du travail interne et externe (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005) et répondre aux exigences de la nouvelle situation (Fugate et al., 2005), et se manifeste par la volonté d'être mobile (Kluytmans et Ott, 1999). Il s'agit donc de l'attitude et de la prédisposition positive de changer d'emploi, de responsabilité, de missions, d'entreprises ou de lieu du travail notamment en cas de nécessité. Dans ce sens, le salarié le plus employable est celui qui montre des attitudes positives aux changements de postes de travail, de missions ou d'entreprises.

3-4-6 : Le management personnel de carrière

La gestion personnelle de carrière (ou certains de ses aspects) est considéré comme un élément important de l'employabilité (Hillage et Pollard, 1998 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2005 ; Thierry, 1995 ; Fugate et al., 2003, McQuaid et Lindsay, 2003). Elle est communément admise comme étant « la conscience de soi, la connaissance du marché du travail et la capacité de faire des choix de carrière » (Hillage et Pollard, 1998). Elle englobe des éléments tels que l'anticipation et le développement (Thierry, 1995, Van der Heijde et

Van der Heijden 2005), la capacité et la volonté de participer à la formation et l'apprentissage continu (Waterman et al., 1994 ; McQuaid et Lindsay), la capacité de s'adapter en permanence aux évolutions du métier (Finot, 2000), la connaissance du marché et des exigences des employeurs (Kluytman et Ott, 1999) et l'équilibre (Van der Heijde et Van Der Heijden, 2005).

La nécessité de compter davantage sur soi lorsqu'il s'agit de gérer sa carrière est attribuable à la nature changeante du marché du travail. Les gens se trouvent confrontés à un nombre croissant de changements et se rendent compte que les employeurs sont moins en mesure de leur garantir la sécurité et le cheminement de carrière voulu. Compte tenu de cette situation de plus en plus complexe, les gens doivent élaborer de nouvelles stratégies de développement de carrière. Pour définir cette nouvelle forme d'intervention dans le développement de carrière, on s'est servi de termes comme « sans frontières » (Arthur et Rousseau, 1996) ou « *résilient workforce* » (Waterman et al., 1994). Une main-d'œuvre flexible, c'est une population qui s'investit dans l'apprentissage continu, qui prend part des changements et fait preuve de la responsabilité de la gestion de sa propre carrière tout en restant impliqué dans l'entreprise. Cela signifie la connaissance des tendances du marché et la capacité à saisir les compétences exigées par les entreprises, être conscient de ses propres compétences et de ses forces et faiblesses et avoir un plan de développement de son employabilité à long terme. C'est l'habileté et la volonté d'anticiper et répondre rapidement et d'une manière flexible aux changements.

La structure en six dimensions de l'employabilité que nous proposons résume et regroupe tous les éléments évoqués par les auteurs, tout en restant relativement proche de celle de Van der Heijde et Van der Heijden (2005), elle la modifie et la complète quelque peu. Nous avons intégré les dimensions : recherche d'emploi et développement du réseau en plus des dimensions qualités professionnelles et flexibilité personnelle, et la dimension compétences transférables proche de la dimension esprit collectif. Nous avons aussi fusionné les dimensions équilibre et anticipation et développement sous la dimension gestion personnelle de carrière. Ces différentes dimensions permettent bien d'évaluer l'employabilité individuelle et s'applique aux salariés ainsi qu'aux chômeurs et demandeurs d'emploi.

Conclusion du chapitre 2

La démarche conceptuelle suivie dans ce chapitre, en trois temps, a contribué à délimiter le cadre conceptuel de la variable dépendante de notre modèle de recherche et à définir le concept d'employabilité. La première section de ce chapitre nous a permis de tracer l'évolution historique et de présenter les différentes versions de l'employabilité depuis sa naissance au début du siècle dernier à nos jours. Elle montre le caractère évolutif et complexe de ce concept.

La revue des définitions de l'employabilité dans la deuxième section a permis de montrer la nature multidimensionnelle de l'employabilité, ainsi que la confusion qui règne autour de sa conceptualisation. Nous avons identifié deux approches principales de définitions de l'employabilité : l'approche centrée sur l'individu et l'approche globale. Dans la première approche l'employabilité est définie en termes d'attributs individuels. L'approche globale, tout en maintenant la focalisation sur les aptitudes et les qualités individuelles, ajoute d'autres éléments (circonstances personnelles, demande du travail, comportement des employeurs, etc.), mais sans préciser toujours s'il s'agit des dimensions ou des déterminants de l'employabilité.

L'analyse critique et comparative présentée dans la troisième section a permis d'abord de trancher le débat entre ces deux approches et de proposer une définition synthétique de l'employabilité comme étant « **la capacité et la volonté relatives d'un individu, à trouver un emploi satisfaisant, conserver son emploi et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle, s'il le souhaite ou s'il est licencié et ce dans des délais raisonnables** ». Elle nous a permis également d'identifier six dimensions de l'employabilité : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, la gestion personnelle de carrière, le réseau social, et les compétences transférables.

Chapitre 3

ETUDE QUALITATIVE : A LA QUETE DEFINITIONNELLE DE L'EMPLOYABILITE

Introduction

Ce chapitre porte sur l'étude qualitative exploratoire qui vient compléter la revue de littérature réalisée sur l'employabilité. Il avait pour objectif une confrontation sur le terrain, entre la définition de l'employabilité proposée dans le chapitre précédent et la conception que les acteurs de l'emploi donnent à ce concept.

Le simple recours à la littérature nous semble insuffisant pour cerner un thème aussi controversé et diversement traité tel que l'employabilité. En effet, malgré la pléthore de travaux sur ce thème, il demeure mal connu. Certes il ne s'agit pas là d'un nouveau concept, puisque la littérature qui traite de l'employabilité est abondante, seulement les travaux qui abordent ce concept sont majoritairement d'origine anglo-saxonne. Appréhender de manière plus précise notre sujet de recherche, nécessite alors une confrontation sur le terrain des différentes interprétations qu'ont les acteurs de l'employabilité dans un contexte français.

Une étude exploratoire au préalable s'avère nécessaire pour affiner la définition des concepts qui constituent le modèle de recherche (Igalens et Roussel, 1998). Dans ce sens, pour cerner le contenu de l'employabilité, nous avons choisi de quitter le terrain théorique pour récolter des données empiriques. Le but de cette enquête est de recueillir les points de vue des professionnels et les interprétations des salariés et des chercheurs d'emploi afin d'affiner la signification de l'employabilité et préciser ses dimensions grâce à une étude qualitative exploratoire. Cette étude vise à donner la parole aux différents acteurs de l'employabilité et de croiser les différents points de vue et interprétations.

Dans un premier temps ce chapitre aborde les objectifs de l'étude qualitative (section 1). Ensuite la méthodologie de l'étude sera exposée (section 2), avant de présenter les résultats de l'analyse (section 3).

Section 1 : LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

La recherche exploratoire est une étape importante et délicate dans la mesure où elle représente la première mise en parallèle entre d'une part des construits et des questionnements théoriques, et d'autre part des phénomènes observés sur le terrain (Wallace, 1983). De nature qualitative, cette étape répond à deux objectifs : explorer et vérifier. Les entretiens exploratoires ont « pour fonction de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter les pistes de travail que ses lectures auront mis en évidence » (Quivy et Van Campenhoudt, 1992, p. 60).

En dépit de l'importance des travaux de conceptualisation de l'employabilité, la revue de littérature engagée dans cette thèse a généralement révélé une absence d'un consensus conceptuel sur ce thème. Il existe certes un ensemble d'intitulés tels que l'employabilité, le développement de l'employabilité. Cependant, ces notions sont utilisées dans des contextes différents et souvent sans aucune distinction, suscitant ainsi de nombreuses confusions. En effet, si un consensus semble se dessiner sur le caractère multidimensionnel du concept d'employabilité avec parfois une inflation de dimensions, il n'existe pas un consensus sur les éléments qui le composent.

Dans la plupart des conceptualisations, les auteurs présentent les éléments les plus fréquemment utilisés dans les études antérieures, d'où un effet de boule de neige, ensuite ils présentent leur définition de l'employabilité. Ce faisant, le chercheur définit lui-même les éléments qu'il juge pertinents en fonction de sa conception, toujours sous-tendue par des postulats personnels. Dans ce cas, les résultats donnent plus à voir sur les implicites du chercheur que sur la signification de la réalité.

Le problème de ces recherches est aussi lié au fait qu'elles s'appuient bien souvent sur une littérature d'origine anglo-saxonne. Les modèles qu'elles proposent peuvent alors être plus ou moins pertinents pour rendre compte des situations dans d'autres contextes, où les pratiques par rapport à l'emploi peuvent être différentes. Le poids du diplôme, de l'âge, de l'autonomie individuelle peut aussi varier fortement.

Soucieux de tenir compte de cette diversité possible des constituants de l'employabilité d'un pays à l'autre, et pour éviter de limiter notre recherche à la reproduction et la discussion des modèles précédents, nous avons décidé de conduire une étude qualitative pour explorer en profondeur le concept d'employabilité dans un contexte français. Une première incitation à

l'étude exploratoire consiste donc de faire la part des choses, de « défricher » un domaine relativement confus, en identifiant les significations que les acteurs de l'emploi attribuent au concept de l'employabilité. Notre ambition est d'approuver les dimensions déjà identifiées à travers la revue de littérature et de vérifier sa signification aux yeux des professionnels de l'employabilité, les salariés et les demandeurs d'emploi.

Le deuxième objectif de notre étude qualitative concerne la mesure de l'employabilité. S'agissant de l'étude et la mesure de l'employabilité, une première contrainte de sa compréhension, réside dans l'absence des études empiriques pour sa mesure. Pour combler ce manque, l'un des objectifs de cette thèse est effectivement de créer une échelle de mesure de ce concept.

Nous avons fait le choix de mesurer l'employabilité à partir des perceptions individuelles en raison de sa pertinence et sa faisabilité. Un apport de cette thèse réside dans l'interrogation directe des employés. Dans ce cadre, l'étude qualitative nous permet de nous familiariser avec le terrain et de comprendre le vocabulaire des interviewés et donc de générer des items utilisés par les personnes interrogées sous formes de phrases simples pour parler de leur employabilité. Ces entretiens nous permettront alors et grâce à l'analyse lexicale et syntaxique du *verbatim* obtenu de générer des items en vue de développement d'une échelle de mesure de l'employabilité. Ces échelles seront ensuite pré-testées avant d'être testées auprès des salariés.

L'étude qualitative réalisée dans le cadre de cette thèse avait donc pour objectifs de :

- stabiliser les différentes acceptations de l'employabilité en identifiant le contenu et le sens que les acteurs de l'emploi donnent à cette notion ;
- se familiariser avec le vocabulaire utilisé par les salariés et les demandeurs d'emploi pour la construction et le développement d'une échelle de mesure de l'employabilité.

Après avoir exposé les objectifs de notre étude qualitative, la méthodologie ainsi que les résultats seront traités dans les sections suivantes.

Section 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nous présenterons dans cette section la méthode de collecte des données qualitatives adoptée dans cette étude (2-1) avant de présenter les participants à l'étude (2-2) et la méthode de l'analyse de contenu (2-3).

2-1 : La méthode de collecte des données

Lors de la phase exploratoire, le recours à la technique qualitative d'entretien permet de décrire les significations que les acteurs attribuent aux phénomènes étudiés. L'entretien est l'instrument privilégié des études exploratoires compte tenu de la richesse des informations qu'il peut générer. Il permet de connaître le vocabulaire couramment utilisé dans le contexte organisationnel concernant les phénomènes décrits. Il convient à la production de descriptions des expériences des individus interviewés et les discours qu'ils ont sur ces phénomènes (Blanchet et Gotman, 1992).

Parmi les différentes techniques d'entretiens exploratoires, la technique de l'entretien semi-directif centré ou ESDC (Mucchielli, 1991, Romelaer, 2005) semble particulièrement pertinente pour isoler certaines opinions sur le thème de l'employabilité. Evrard et al. (2000) qualifient l'entretien semi-directif comme le plus performant pour faire émerger les motivations et les attitudes. Parallèlement, Churchill (1979) souligne la nécessité de mener des entretiens semi-directifs exploratoires afin d'augmenter la probabilité de produire des mesures valides. C'est une méthode de recueil des données largement utilisée dans les études en gestion, car il est centré autour de thèmes à aborder, laissant toutefois l'interlocuteur libre de ses propos et de son discours.

Il s'agit d'un entretien au cours duquel l'enquêteur intervient dans l'organisation du discours de l'interlocuteur, en lui restituant, au fil de l'entretien, une reformulation synthétique de ses propos, en vue de progresser vers le recueil des données pertinentes pour la recherche. Contrairement à l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif centré fait appel à l'utilisation d'un guide d'entretien. Ce guide d'entretien liste certains thèmes de la littérature qui doivent être impérativement abordés compte tenu de la question de recherche. Ces thèmes sont introduits par l'enquêteur de la manière la plus large possible, si l'interlocuteur ne les aborde pas spontanément ou pour les approfondir. Ils ne sont pas nécessairement introduits dans un ordre séquentiel préétabli, mais selon leur degré de proximité avec les thèmes abordés

par l'interviewé, une fois que ce dernier a terminé son discours et après que les relances aient été faites.

Compte tenu de notre objectif de recherche, cette technique de l'entretien semi-directif nous a semblé être particulièrement adaptée. En effet, l'analyse des interprétations et les perceptions des interviewés implique non seulement le repérage du contenu des propos, mais aussi un repérage de la structure et de la signification globale de ces interprétations. Dans ce sens, l'utilisation d'un guide d'entretien et la reformulation des raisonnements déployés par l'interviewé peuvent grandement faciliter l'analyse de contenu. Par ailleurs, le fait que cette technique soit largement utilisée en gestion et particulièrement en gestion des ressources humaines conforte ce choix. De plus, en suscitant un effort permanent de compréhension des raisonnements produits, cette technique permet de soutenir l'attention de l'interviewer et l'oblige à entrer activement dans le monde de l'interviewé. Elle nous permet d'évoquer des éléments d'évaluation qui n'apparaîtraient pas dans méthodes d'analyse tels que les récits de vie exceptionnels. D'autre part, la phase quantitative validera la pertinence des éléments issus de l'étude qualitative.

2-2 : Les participants à l'étude

La phase exploratoire s'est appuyée sur une procédure de triangulation des données (Denzin et Lincoln, 1994) à partir des entretiens semi-directifs menés auprès de trois groupes d'acteurs : les professionnels de l'employabilité, les salariés et les demandeurs d'emplois. Des rencontres avec des DRH ont été aussi sollicités mais aucun n'a accepté de participer à cette étude. En dépit de l'intérêt que les personnes sollicitées accordaient au thème de l'employabilité, le refus de l'entrevue a été souvent justifié par le manque de temps.

L'étude exploratoire a porté sur 25 personnes, et s'est déroulée en deux temps, le mois de novembre 2005, puis de décembre 2005 à fin février 2006. Dans un premier temps, nous avons interrogé les professionnels de l'employabilité (n = 5). Ensuite, ce n'est que dans un deuxième temps que nous avons directement interrogé les salariés et les demandeurs d'emploi (n = 20), afin de répondre aux objectifs de l'étude.

2-2-1 : L'échantillon des professionnels

Le recours à ces types d'acteurs nous a permis de connaître la vision des professionnels de l'emploi et leur conception de l'employabilité et de valider notre cadre conceptuel auprès des personnes qui sont en contact direct avec les demandeurs d'emploi et des stagiaires dans le

cadre de la formation continue pour la mise à niveau ou de changement de carrière. L'objectif était de dépasser le discours théorique et diversifier les points de vue sur le concept de l'employabilité et de valider la grille d'entretien utilisée pour interviewer les salariés et les demandeurs d'emploi. Trois types d'acteurs constituent l'échantillon des professionnels de l'employabilité. Nous avons recueilli les propos de trois types d'acteurs :

- Trois responsables à l'anpe (une directrice d'agence, son adjointe et un conseiller d'emploi). S'occupant de l'insertion et la réinsertion professionnelles et habitués à travailler avec des demandeurs d'emploi ou des stagiaires, ces professionnels sont en contact direct avec les entreprises et les demandeurs d'emploi qui leur permettent de distinguer les personnes employables des non employables et d'identifier leurs caractéristiques. Ces professionnels qui ont à faire à plusieurs catégories de chercheurs d'emploi, ont pu nous apporter leur conception de l'employabilité.
- Un fonctionnaire qui s'occupait au sein d'une association d'insertion sociale et professionnelle, du placement des gens en difficulté et des chômeurs de longue durée.
- Un formateur à l'afpa : en contact direct avec des stagiaires en formation initiale ou continue. Les propos de cette personne nous ont aidés à comprendre et de mettre en évidence certaines dimensions de l'employabilité. Il nous a aussi aidés à prendre contact avec certains stagiaires en formation pour le développement de leur employabilité.

1-2-2 : l'échantillon des salariés et demandeurs d'emploi

20 personnes ont accepté de participer à cette étude. Pour connaître notre échantillon, nous sommes fait préciser leur statut, leur catégorie d'âge, leur situation de famille, leur diplôme et leur profession. Le tableau (4-2) présente les membres de notre échantillon.

Nous avons ainsi rencontré 16 hommes (80%) et 4 femmes (20%). Les personnes ont entre 23 et 50 ans ; la majorité se trouve dans la catégorie d'âge entre 25 et 34 ans en l'occurrence 12 personnes et 7 personnes ont plus que 35 ans. 8 personnes sont des demandeurs d'emploi au moment de notre étude (40% de l'échantillon), 12 personnes sont en activité sous divers contrats dont 2 personnes sont en stage de perfectionnement et de reconversion professionnelle. Nous allons rechercher au cours de la constitution de notre échantillon à nous rapprocher de la structure socioprofessionnelle française et du paysage sectoriel.

Participants à l'enquête	Catégorie d'âge	Situation familiale	Diplôme et profession
(I1) : salarié auto-employeur	45-54	Mariée, 3 enfants	Bac + 4 : psychanalyste
(I2) : Demandeur d'emploi	25-34	Célibataire	Bac + 2 : Graphiste
(I3) : Demandeur d'emploi	35-44	Célibataire	CAP : Animatrice
(I4) : Demandeur d'emploi	25-34	Marié, 1 enfant	Bac + 5 : Ingénieur environnement
(I5) : Salarié	35-44	Divorcée, deux enfants	BEP : Animatrice
(I6): Salarié	25-34	Célibataire	Bac + 5 : Cadre dans une banque
(I7) : salariée	25-34	Mariée	Bac + 4 : Gestionnaire
(I8) : Demandeur d'emploi	35-44	Célibataire	Bac + 3 : Artiste peintre
(I9) : Dalarié	35-44	Célibataire	CAP : Technicien Télécom
(I10): Etudiant Salarié	25-34	Célibataire	Bac + 4 : Notaire
(I11) : Demandeur d'emploi	25-34	Célibataire	Bac + 2 : Agent commercial
(I12) : Stagiaire	25-34	Mariée, 1 enfant	BEP : Employée de banque
(I13) : Stagiaire	35-44	Mariée, 2 enfants	BEP : Agent comptable
(I14) : Salarié	45-54	Marié, 2 enfants	Bac : Fonctionnaire militaire
(I15) : Demandeur d'emploi	25-34	Marié, sans enfants	CAP Transporteur Frigorifique
(I16) : Stagiaire à l'anpe	25-34	Célibataire	Bac + 4 : "Coaching" professionnel
(I17) : Salarié	25-34	Marié, 1 enfant	BEP : Conducteur d'engin
(I18) : Demandeur d'emploi	- de 25 ans	Célibataire	CAP : Agent commercial
(I19) : Demandeur d'emploi	45-54	Mariée, 4 enfants	Bac + 2 : Agent comptable
(I20) : Demandeur d'emploi	25-34	Célibataire	CAP : Agent de service

Tableau 3-1 : les participants à l'étude

Au total nous avons donc interrogé 25 personnes : 5 professionnels et 20 salariés et demandeurs d'emploi (dont deux sont en stage de formation). Naturellement, la variété des réponses dépend du choix des personnes interrogées. Notre champ de recherche étant l'employabilité. Nous avons interrogé des personnes qui s'occupent de l'insertion professionnelle, des personnes en activité, des stagiaires et des chercheurs d'emploi. L'échantillon est composé des hommes et des femmes de différents âges, appartenant à diverses catégories socioprofessionnelles, ayant divers niveaux de qualification et venant de différents secteurs d'activité. L'étude ne se limite pas à un seul acteur de l'employabilité ou une seule catégorie socioprofessionnelle. Elle vise à donner la parole aux individus venant des milieux différents et des situations professionnelles différentes.

2-3 : Guides et déroulement des entretiens

La méthodologie d'enquête est conçue de telle façon qu'elle permet d'embrasser toutes les dimensions de l'employabilité. Nous avons donc effectué des entretiens semi-directifs centrés et recueilli par ce biais la conception de certains professionnels de l'employabilité, et nous avons surtout interrogé des individus pour qu'ils parlent de leur employabilité. Pour collecter le maximum d'informations, nous avons interrogé la plupart des personnes interviewées sur l'ensemble des thèmes prévus. En parallèle nous avons essayé d'approfondir certains points en fonction de la spécificité professionnelle et le profil de chacun. Ainsi, les thèmes sur la recherche d'emploi ont été abordés avec les demandeurs d'emploi, alors que les qualités professionnelles ont davantage été traitées par les salariés. Les stagiaires ont quant à eux enrichi nos données sur la gestion personnelle de carrière.

Les retranscriptions ont été effectuées dans la semaine qui a suivi les entretiens, conformément aux recommandations faites dans la littérature (Miles & Huberman, 1994, p. 52)¹. Pour mener à bien les entretiens, les règles de base de tout entretien ont été respectées (Hermel, 1995) :

- laisser parler la personne le plus librement possible en évitant de poser des questions ;
- laisser l'interlocuteur utiliser certains « temps morts » pour réfléchir ;
- laisser au répondant l'initiative d'aborder les thèmes prévus dans l'ordre qu'il le souhaite et éviter de l'interrompre ;

¹ Miles & Huberman conseillent de retranscrire les entretiens dès le lendemain, mais dans la mesure où certains entretiens se succédaient, nous avons dû repousser leur retranscription de quelques jours.

- « relancer » l'interviewé soit pour approfondir des points effleurés ou partiellement évoqués, soit pour mettre fin à des temps morts prolongés ;
- adopter une attitude d'écoute totale en évitant de fournir des informations (qu'elles soient objectives ou subjectives), d'évaluer les propos tenus (que cette évaluation soit positive ou négative) ou encore d'interpréter de manière directe les propos.

2-3-1 : Les entretiens avec les professionnels

Des entretiens auprès des professionnels de l'emploi ont précédé la phase d'entretiens exploratoires avec les salariés et les demandeurs d'emploi. Ils ont été sélectionnés en rapport avec la direction régionale de l'afpa et le directeur d'agence de l'anpe. Nous avons contacté les acteurs interrogés par courrier et par e-mail pour présenter le but de notre démarche et les informations que nous souhaitons recueillir. Il a été difficile de trouver d'autres professionnels (DRH, ...) qui acceptent des entretiens, à cause des contraintes du travail. Ces entretiens se sont déroulés dans les locaux des personnes interrogées et ont duré en moyenne 1 à 2 heures. La présentation du sujet s'est faite en rappelant l'objectif de la discussion et en insistant sur l'anonymat des propos recueillis et l'usage privé de l'enregistrement. Après la phrase d'entame le guide d'entretien reprenait les éléments les plus pertinents de l'employabilité identifiés dans la littérature. En effet, sur la base de la revue de la littérature académique et managériale, une liste des éléments susceptibles d'être utilisés pour décrire le concept d'employabilité, a été établie et a servi de base pour l'élaboration du guide d'entretien. Ce guide a été validé par des experts du monde académiques (deux enseignants chercheurs), il comprend trois parties.

Présentation de la recherche

Bonjour, dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'employabilité, et je voudrais savoir votre opinion sur le sujet. Nous vous garantissons la confidentialité des renseignements que vous allez nous communiquer. Merci d'avance pour votre aide.

Phrase d'entame

J'aimerais que vous me parliez du concept d'employabilité, ce qui signifie cette notion selon vous ?

Selon vous, quels sont les meilleurs atouts qu'un individu doit posséder pour trouver ou retrouver un emploi ?

Thèmes à aborder

- Les qualités professionnelles
- Les qualités sociales
- L'attitude à la mobilité
- La recherche d'emploi
- la présentation
- Le développement de carrière

Encadré 3-1 : Guide d'entretien avec les professionnels de l'emploi

2-3-2 : Les entretiens avec les salariés et les demandeurs d'emploi

Nous avons majoritairement sollicité des personnes dans des endroits publics (café, rue, gares de trains, médiathèques) pour leur proposer de collaborer à notre étude. Nous avons également sollicité des demandeurs d'emploi sortant de l'anpe et des stagiaires à l'afpa. Le guide d'entretien utilisé avec les salariés et les chercheurs d'emplois était proche de celui créé pour les professionnels. Toutefois la durée des entretiens était plus courte que chez les professionnels : 30 minutes à 1 heure, sauf 1 ou 2 cas avec qui l'entretien a duré plus de 2 heures.

Ces entretiens ont été plus difficiles à conduire, faute de temps, mais aussi à cause d'éléments plus subjectifs liés directement à la situation de l'entretien : attitude méfiante, répugnance à s'exprimer, etc. C'est pourquoi pour faire le lien avec l'employabilité nous avons parfois centré la discussion sur l'histoire professionnelle des individus, leur métier et leurs perspectives d'évolution, afin de les rassurer en discutant d'un sujet qu'ils maîtrisent ou qu'ils aiment discuter, en insistant sur notre objectif de connaître et valoriser leurs atouts et leurs qualités.

Les entretiens avec les salariés et les demandeurs d'emplois ont été conduits jusqu'à atteindre un seuil de saturation, tel que le définissent Glaser et Strauss (1967), dans la mesure où les entretiens ne nous apportaient plus rien de neuf. Pour appliquer ce principe, nous avons alterné des phases de présence sur le terrain avec des phases de réflexion et d'analyse des entretiens pour comparer les réponses apportées et relancer une nouvelle phase si nécessaire. 16 entretiens ont été nécessaires pour satisfaire les critères de saturation théorique et sémantique. La saturation théorique fut obtenue lorsque chaque interviewé fut placé dans le cadre théorique issu de la littérature ou de nouvelles variables introduits par certains

répondants. Quant à la saturation sémantique, elle fut atteinte après le 17ème entretien. Les trois derniers entretiens n'ont pas apporté de nouvelles informations.

De plus, nous avons réfléchi sur les moyens à utiliser pour vaincre les éventuelles difficultés d'expression et de confiance en soi. Les recherches concernant le biais lié à la situation d'entretien et à l'influence de l'interviewer sur les réponses de l'interviewé nous ont aidés à préparer nos interventions. Lors de la prise de contact, et tout au long de l'entretien, nous avons veillé à garder un ton chaleureux, et insisté sur les objectifs de l'entretien en mentionnant notre intérêt pour découvrir les expériences et les interprétations des autres.

Présentation de la recherche

Bonjour, dans le cadre de mes études je réalise un travail de recherche sur la (ré) insertion et la mobilité professionnelle. J'ai déjà interrogé des responsables dans le domaine et maintenant je voudrais l'opinion des salariés et des demandeurs d'emploi. Accepteriez-vous de répondre à quelques questions ?

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre opinion m'intéresse. Par ailleurs je peux vous garantir que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et que vous pouvez recevoir si vous voulez un retour d'informations sur vos propos et m'envoyer vos critiques.

Phase de familiarisation avec les interviewés

Quelques questions pour vous connaître

- Votre situation familiale ?..... (marié, célibataire, divorcé ...)
- Combien de personnes compte votre famille ?....
- Avez-vous une profession ? oui non si oui, laquelle ?.....

Phrase d'entame et thèmes à aborder

Pensez-vous qu'il serait facile pour vous de trouver un emploi (pour les demandeurs d'emploi)?
Qu'est ce que vous fait dire cela ?

Si vous perdez votre poste et que vous souhaitez trouver un autre emploi, pensez-vous qu'il serait facile (pour les salariés)? Qu'est ce que vous fait dire cela ?

Les qualités professionnelles : si vous me parliez de vos atouts et de vos qualités professionnelles

La recherche d'emploi : Qu'est ce que vous faites pour identifier et trouver un emploi (pour les chercheurs d'emploi).

Est ce que vous envisagez de faire des démarches pour changer de poste ou trouver un autre emploi ?

Si non actuellement, est ce que vous envisagez de le faire dans le futur (pour les salariés) ?

Attitude à la mobilité : Imaginons maintenant que vous perdez votre emploi actuel, dans quelle mesure êtes-vous prêt de changer :

De métier ?

Le lieu du travail ?

D'emploi dans la même entreprise ?

De société dans le même groupe ?

De secteur d'activité ?

Le développement de carrière : Pouvez maintenant me parler de votre projet professionnel ou de votre carrière ?

Phase de conclusion

Pour vous connaître un peu plus pouvez me dire :

- à quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

moins de 25 ans

25 à 34 ans

35 à 44 ans

45 à 54 ans

55 à 64 ans

65 et plus

- Votre niveau de formation ? : BEP/CAP, BAC +2, BAC +3/4, BAC + 5

Encadré 3-2 : Guide d'entretien avec les salariés et demandeurs d'emploi

2-4 : La méthode de l'analyse de contenu

Les entretiens semi-directifs centrés ont été intégralement retranscrits (Voir annexe). Une analyse de contenu a été effectuée sur le *verbatim* obtenu. Selon Bardin (2001), l'analyse de contenu remplit deux fonctions :

- une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire, c'est l'analyse de contenu « pour voir ou comprendre » ;
- une fonction d'administration de preuve ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail que l'on cherche à valider.

L'analyse de contenu remplit, en effet, un ensemble de techniques illustrées par le tableau ci-dessous.

Types d'analyse	Exemples d'indicateurs
Analyse syntaxique	Structures de discours Ex : temps et modes de verbes
Analyse lexicale	Nature et richesse de vocabulaire Ex : fréquences d'apparition des mots
Analyse thématique	Découpage par thèmes et fréquences d'apparition

Tableau 3-2 : Les différents types d'analyse de contenu (Evrard et al., 2003)

C'est l'analyse thématique qui a été retenue comme traitement des données qualitatives obtenues. Elle permet de regrouper les thèmes les plus souvent évoqués et de différencier les principaux de ceux secondaires. L'analyse thématique peut s'effectuer selon deux approches : verticale et horizontale.

- L'analyse verticale : il s'agit d'un traitement intra-interview qui permet de voir comment le répondant a abordé l'ensemble des catégories prévues dans la grille d'analyse. Cette analyse a été effectuée par groupe d'interviewés.

- L'analyse horizontale : c'est une opération transversale qui a pour but d'établir comment chaque élément figurant sur la grille d'analyse a été abordé par l'ensemble des interviewés. Après s'être familiarisé avec les entretiens, une lecture transversale nous a permis de repérer les catégories et les sous catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des interviews sous formes de dimensions de l'employabilité.

Les parties suivantes présentent les résultats de l'analyse de contenu thématique. Nous avons traité chaque catégorie d'interviewés dans une partie distincte. Par la suite les éléments de l'employabilité repérés dans le discours de toutes les personnes interrogées ont été présentés et discutés avec deux professionnels de l'emploi qui avaient été interrogés. Ils ont approuvé les conclusions présentées, apportant ainsi une confirmation interne de nos résultats. Nous avons également soumis les résultats de l'analyse pour confirmation externe à la communauté scientifique lors d'un atelier de recherche. Les commentaires effectués nous ont permis d'améliorer la validité interne de notre recherche, à travers la présentation des résultats et la profondeur d'analyse des entretiens pour valider notre choix conceptuel.

Section 3 : L'ANALYSE DES RESULTATS

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de l'étude qualitative en deux temps. D'abord une analyse par groupe d'interviewés sera présenté et qui avait pour objectif de préciser la définition de l'employabilité (3-1) selon les conceptions et les perceptions des acteurs de l'emploi. Ensuite, nous présenterons les dimensions de l'employabilité considérées comme importants par les répondants (3-2).

3-1 : la définition de l'employabilité

Nous présenterons d'abord la conception des professionnels (3-1-1), puis la perception des salariés et des chercheurs d'emploi (3-1-1) de l'employabilité.

3-1-1 : La conception des professionnels

Cinq professionnels de l'employabilité ont été interrogés : trois fonctionnaires à l'anpe (une directrice (Prf. 1), son adjointe (Prf. 2), un conseiller d'emploi (Prf. 3) dans une autre agence de l'anpe, un formateur à l'afpa (Prf. 4) et un fonctionnaire dans une association d'insertion sociale et professionnelle (Pfr. 5). L'analyse de ces entretiens a été d'une très grande importance pour assurer une meilleure compréhension de l'employabilité et son contenu.

L'analyse thématique des propos des professionnels suggère que l'employabilité est souvent attachée aux notions de capacité (compétences professionnelles, sociales, de recherches d'emploi, etc.), et de (motivation et envie de travailler, attitude à la mobilité, etc.).

- La capacité : ce terme est utilisé par tous les professionnels interrogés pour définir l'employabilité. En effet, « *une personne employable, c'est quelqu'un qui a les capacités et les compétences pour occuper un poste* » (Prf. 1) ; « *l'employabilité c'est la capacité d'être embauché à un moment donné* » (Prf. 2) ; ou « *la capacité d'occuper un emploi* » (Prf. 4). Dans sa conception la plus large, la capacité d'être employable n'implique pas seulement les compétences professionnelles, elle comprend aussi les compétences sociales « *au-delà de la qualité professionnelle, c'est l'honnêteté, le respect des autres tout ce qui fait qu'on peut vivre en communauté* » (Prf. 1) ; « *à compétences professionnelles égales, le relationnel est déterminant* » (Prf. 2).

- La volonté : la volonté se réfère aux éléments motivationnels et attitudinales de l'employabilité présents dans les propos des professionnels interviewés : « *Le critère*

d'origine c'est la volonté de travailler » (Prf. 1) ; « Il y a des gens qui n'aiment pas travailler, qui ont d'autres revenus et n'aiment pas travailler, mais il y a aussi des gens qui aiment travailler et qui n'aiment pas rester inactifs, il y a la question du caractère » (Prf. 2). Ces propos tiennent d'avantage à la volonté de travailler et de mobilité. Il en va de même lorsque le responsable de l'insertion professionnel à l'AI situe la difficulté de placement de certains demandeurs d'emploi à un manque de motivation : « ça dépend de la volonté de la personne aussi, si la personne est motivée, elle arrive à trouver un emploi à plein temps et gagne bien sa vie. La volonté pour le travail c'est le moteur principal de réussite et d'adaptation professionnelle » (Prf. 5).

Ainsi, la définition de l'employabilité comme une capacité et une volonté de mobilité sur le marché du travail apparaît comme la conception dominante des professionnels de l'emploi. Au-delà de cette conception générale, les professionnels définissent l'employabilité comme un ensemble d'aptitudes (capacités) et d'attitudes qu'un individu doit présenter pour trouver ou retrouver un emploi. Leurs propos semblent s'inscrire dans une approche multidimensionnelle de l'employabilité qui contient des éléments en termes de connaissances, d'aptitudes professionnelles, de comportements, d'attitudes et de volonté.

3-1-2 : Les perceptions des salariés et des demandeurs d'emploi

Nous avons d'abord cherché à séparer les individus interrogés en deux groupes : les employables, c'est à dire ceux qui pensent qu'il est facile de trouver un emploi et les autres (3-1-2-1), puis les profils des individus employables ont été analysés (3-1-2-2).

3-1-2-1 : Identification des profils

Nous avons entamé notre enquête avec les salariés et les chercheurs d'emploi, en leur demandant s'il est facile pour eux de trouver ou retrouver un emploi. Il s'agit en fait d'une question filtre pour distinguer les individus employables des individus non employables. A partir de cette question, nous considérons que les individus qui se perçoivent employables sont ceux qui pensent qu'il est facile pour eux de trouver un emploi. Les autres, c'est à dire ceux qui pensent qu'il n'est pas facile pour eux de trouver ou retrouver un emploi, sont considérés comme inemployables. Treize des vingt individus interrogés sont considérés comme employables (parmi eux 7 salariés dont deux stagiaires dans le cadre de congé individuel de formation et 6 demandeurs d'emploi dont un stagiaire dans le cadre de l'insertion professionnelle) et sept sont considérés comme non employables.

3-1-2-2 : Le portrait des employables

Ces portraits sont détaillés en fonction des perceptions des individus interrogés sur la possibilité de trouver ou retrouver un emploi. Tous admettent qu'ils ont les capacités et les atouts pour intégrer et s'adapter au marché du travail et de l'emploi (compétences, diplômes, expériences professionnelles), c'est le cas par exemple du :

- (I.4) « *je pense que je suis capable de me vendre...* »
- (I.11) « *Aujourd'hui je me permets de me vendre, j'ai un CAP comme conducteur d'engin, en plus j'ai une certaine expérience.* »
- (I.13) « *je me juge compétent, du moins par rapport aux normes et critères exigés.* »
- (I.15). « *Je pense que c'est que j'ai la faculté qui me suffit largement de faire mon travail.* »
- (I.6) « *J'ai les compétences et de l'expérience et je peux me vendre.* »

L'envie et la motivation de travailler constitue aussi une caractéristique importante des individus employables. Ces individus expriment aussi leur volonté et leur motivation pour le travail :

- (I.1) « *Bien que j'étais bien payé, je suis parti, c'est un choix...j'ai créé mon cabinet et je fais ce que je veux faire dans la vie.* »
- (I.4) « *A part que je suis diplômé, je suis motivé.* »
- (I.11) « *Moi personnellement, je suis en chômage depuis un mois et je pense que je vais trouver un emploi très prochainement, il suffit d'avoir l'envie de travailler, c'est primordial la motivation de travailler.* »
- (I.17) « *je suis prêt à faire n'importe quoi tant que la fin du mois je peux offrir un cadeau à mon fils et faire bouillir la marmite.* »

L'analyse des propos des salariés et des chercheurs d'emploi montre que la capacité et la motivation apparaissent comme deux concepts inhérents de l'employabilité. Ces deux caractéristiques des individus employables se dérivent en un ensemble d'éléments qui caractérisent le profil des individus employables. Ils rejoignent ici les sens que donnent les professionnels de l'emploi à l'employabilité. Ainsi, les deux groupes d'interviewés confirment la définition que nous avons proposé à la fin de notre analyse conceptuelle de l'employabilité (Chapitre 2).

Une analyse thématique horizontale par dimensions de l'employabilité a également été faite, il fait l'objet de la sous section suivante.

3-2 : Les dimensions de l'employabilité

Un examen de la revue de littérature relative à l'employabilité permet d'affirmer que l'employabilité individuelle ne peut pas se réduire aux aptitudes professionnelles. Les études dans ce domaine ont progressivement pris en compte d'autres dimensions qui constituent ce concept. Si les compétences professionnelles constituent une dimension principale de l'employabilité individuelle, le fait de trouver et retrouver un emploi et progresser dans sa vie professionnelle est assujettie à d'autres qualités.

En considérant les travaux de conceptualisation de l'employabilité et sur la base de l'analyse thématique horizontale effectuée lors de la phase qualitative exploratoire, plusieurs dimensions émergent et semblent particulièrement caractériser les individus employables. Ces éléments incluent (1) les qualités professionnelles, (2) la flexibilité personnelle, (3) l'adaptation au travail, (4) le développement de carrière(5), la recherche d'emploi, et (6) le développement de réseau social.

3-2-1 : Les qualités professionnelles

La théorie du capital humain gagne encore du terrain ces dernières années. Parmi les facteurs du capital humain, les compétences professionnelles suscitent beaucoup d'intérêt en liaison avec le concept d'employabilité et les théories de carrières. La dimension qualités professionnelles (capital compétences) constitue le point commun à toutes les définitions de l'employabilité (Fugate et al., 2003 ; Hillage et Pollard,1998 ; Kluytmans et Ott, 1999). L'expertise professionnelle est extrêmement importante pour trouver et conserver un emploi qualifiée (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005). Dans la théorie de carrière cette dimension de compétence se réfère au savoir faire professionnel (*Knowing How*).

Cette dimension a été abordée par toutes les personnes interviewées lors de la phase qualitative exploratoire. Les professionnels pensent que les compétences professionnelles constituent l'ingrédient fondamental de l'employabilité : « *il est démontré par les statistiques que plus les salariés sont qualifiés, moins ils sont en chômage* » (Prf. 2) ; « *être employable dans un poste, c'est être reconnu comme compétent dans ce poste, donc cela nécessite des connaissances et des compétences professionnelles* » (Prf. 4). Tout comme les professionnels

de l'employabilité, les salariés et les chercheurs d'emploi pensent qu'ils sont employables grâce à leurs qualités professionnelles. Ils soulignent qu'ils ont les compétences et le savoir faire nécessaires pour réaliser leur emploi convenablement *« j'ai des objectifs à réaliser en terme de chiffres d'affaires tous les six mois, alors j'arrive à les faire en 3 mois et sans avoir besoin de l'aide des autres ou rarement »* (I.6) ; *« aujourd'hui et grâce à mon expérience, je maîtrise un certain nombre d'éléments qui font que je suis capable de faire mon travail convenablement et correctement, je suis capable de réaliser 90% des tâches qui me sont confiées »* (I.4) ; *« J'ai appris l'aspect technique des choses »* (I.15) ; *« je pense que je suis polyvalent et autonome dans mon travail »* (I.17).

L'importance de cette dimension peut s'expliquer par le changement de la nature des emplois et du marché du travail. Elle mesure les qualités professionnelles qu'un salarié doit posséder pour occuper un ou plusieurs emplois dans sa vie professionnelle. Il y a donc un fort support dans la littérature confirmée par notre étude qualitative pour inclure la dimension « les qualités professionnelles » dans la conceptualisation des dimensions de l'employabilité.

3-2-2 : La flexibilité personnelle

Réussir sa carrière aujourd'hui exige une capacité d'adaptation importante pour faire face aux changements organisationnels. La dimension « flexibilité personnelle » s'impose comme un ingrédient fondamental de l'employabilité (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005). La flexibilité personnelle appelée aussi adaptabilité personnelle (Fugate et al., 2005), désigne la volonté et l'habileté de s'adapter aux changements et de répondre aux exigences de nouvelles situations (Ashforth et Taylor, 1990). Elle se complète avec l'identité de carrière multiple pour constituer une dimension motivationnelle de l'employabilité (Fugate et al., 2003).

Les résultats des entretiens avec les professionnels de l'employabilité, ainsi qu'avec les salariés et les chercheurs d'emploi confirment les éléments relevés dans la littérature. Pour les professionnels de l'employabilité, la mobilité constitue une dimension fondamentale de l'employabilité : *« le problème effectivement de l'absence de mobilité quand on parle des jeunes diplômés...peuvent avoir des difficultés sur le marché du travail. Pour moi quelqu'un qui a des compétences s'il ne trouve pas un emploi, c'est parce qu'il y a d'autres éléments qui entrent en ligne de compte, peut être qu'il n'est pas mobile ou qu'il pose à lui-même tout un état de critères »* (Prf. 1).

Les salariés et les chercheurs d'emploi qui se jugent employables semblent avoir une attitude positive vis à vis des changements : *« Pour moi, le changement est une nouvelle découverte, c'est un nouveau défi, c'est une remise en question permanente »* (I.4) ; *« d'une manière générale le changement c'est positif, c'est un progrès pour moi, c'est un avancé et donc je dois l'accepter »* (I.6) ; *« je n'ai pas peur de changement... . Je suis prête à changer, car je suis relativement jeune et je ne suis pas prête à faire ce travail tout ma vie »*. Ils sont aussi particulièrement prédisposés à la mobilité. Certains d'entre eux ont changé d'identités professionnelles au cours de leur parcours professionnel. C'est le cas de (I.15) par exemple, dont le témoignage est particulièrement éclairant sur ce point : *« je suis sur le marché du travail depuis quelques années et j'ai travaillé dans plusieurs domaines. Avant le secteur du transport, j'étais préparateur de commande, employé de service, j'ai passé un CAP magasinier, j'étais agent de quai et j'ai travaillé pendant deux ans et demi dans le transport. En parallèle je suis en train de chercher à changer de carrière pour m'orienter vers l'aéronautique, un métier qui me passionne »* (I.15). On peut aussi noter l'attitude d'un salarié qui se définit comme conducteur d'engin et souligne qu'il est prêt à faire n'importe quel métier en disant : *« moi, j'étais déménageur, agent de sécurité, facteur, livreur, je suis polyvalent, j'ai exercé presque une quinzaine de métiers. Et là, je postule pour un CAP de technicien de canalisation dans les travaux publics »*(I.17). Durant leurs parcours professionnels correspondent alors des identités professionnelles bien distinctes les unes des autres.

D'autres personnes interviewées tout en gardant la même profession, ont occupé des emplois différents en forgeant une identité professionnelle multiple, à plusieurs facettes, en mettant l'une ou l'autre en valeur selon les conditions ou le choix, c'est le cas par exemple de Cyril qui témoigne de plusieurs types de mobilité professionnelle *« au départ j'ai commencé dans le domaine de marketing pour faire responsable commerciale, et j'ai travaillé aussi comme professeur de français avec l'alliance Française en Colombie et maintenant je suis dans le domaine des ressources humaines, j'ai changé carrément, tant que ça bouge tant que c'est motivant, tant que j'aime ça, voilà »* (I.16).

La flexibilité personnelle, peut être alors mesurée par l'adaptation et l'acceptation des changements et l'attitude à la mobilité (changement d'emploi, de secteur, de métier ou du lieu du travail). Mais il est important comme le soulignent Van der Heijde et Van der Heijden (2005) de ne pas confondre et réduire flexibilité personnelle à la flexibilité fonctionnelle ou à l'occupation fréquente des emplois non qualifiés. La flexibilité personnelle renvoie aux divers

types de mobilité et implique l'adaptation aux changements pour profiter des occasions d'emploi. Dans ce sens une flexibilité personnelle importante favorise et facilite la réalisation des opportunités de carrières et de ce fait constitue un élément fondamental de l'employabilité.

3-2-3 : La gestion personnelle de carrière

Dans un contexte de changements organisationnels, les compétences exigées pour réaliser un emploi sont devenues plus complexes et d'une durée de vie plus courte. Pour rester attractif sur le marché du travail, le salarié doit anticiper ces changements et mettre à jour ses compétences professionnelles s'il veut rester dans la course et réussir sa carrière. Le développement professionnel continu et la formation tout au long de la vie sont toujours mentionnés comme des éléments de l'employabilité. Pour les individus, il est important d'anticiper les changements futurs et se préparer le mieux possible (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005). En ce sens l'individu est acteur de sa carrière. Il est appelé à se développer continuellement et à piloter sa carrière en fonction des fluctuations du marché du travail et de son projet professionnel. On parle alors du développement de carrière ou de management personnel de carrière (Hillage et Pollard, 1998).

La conduite de son projet professionnel et la gestion de sa carrière sont des éléments qui ont été abordés par les personnes interviewées. Les professionnels semblent donner une grande importance à l'adaptation professionnelle et à la mise à niveau que les individus doivent entreprendre pour rester employables : « *il faut suivre des remises à niveau ou des formations, il faut aussi être à l'écoute et se former sur le tas pour être employable à tout moment* » (Prf. 2). Ils parlent aussi de la « *réorientation et l'élargissement des compétences* » (Prf. 3) en fonction de l'environnement du marché travail. Comme le souligne l'un des professionnels rencontrés, ces deux éléments de développement et de veille professionnelle sont adoptés par les individus dans le cadre de la gestion de leur carrière : « *les stagiaires viennent pour suivre des stages de formation dans le cadre de l'ajustement et de la mise à niveau ou dans le cadre de l'employabilité externe* » (Prf. 4). Ils soulignent également le rôle de l'individu dans le développement de sa carrière : « *c'est quelqu'un qui a envie de s'adapter lui même* » (Prf. 1), « *c'est l'individu qui doit se remettre en question, il ne faut pas qu'il reste sur les mêmes acquis* » (Prf. 2), « *c'est souvent sur la demande du salarié* » (Prf. 4).

De même, le développement de carrière semble être une préoccupation majeure des salariés et des demandeurs d'emploi. Si certains individus n'ont pas un projet professionnel bien défini à cause de leur jeune âge « *je n'ai que 23 ans, ..., je pense que c'est trop tôt de parler d'un projet professionnel* », la plupart des interviewés sont engagés dans la planification et la gestion de leur carrière en fonction de leur profil, de leur intérêts professionnels et de l'environnement du travail. Sans compter nécessairement sur l'entreprise, ces individus se donnent les moyens et le temps pour développer leurs compétences et prennent la responsabilité de planifier leur carrière. C'est le cas d'un salarié dans une banque : « *au niveau de ma stratégie de carrière, je compte à terme entrer dans une boîte scientifique, un laboratoire de recherche par exemple, et être dans un département financier car j'ai un DEA en Chimie et un DESS en finance avec une certaine expérience professionnelle* » (I6). C'est aussi le cas de (I.11) qui après avoir évolué dans le transport veut s'orienter vers l'aéronautique : « *pour le moment, mon projet professionnel, c'est de faire une reconversion du transport à l'aéronautique, d'obtenir une qualification puis travailler à Airbus et à partir delà je vais essayer de gravir les échelons au sein de l'entreprise car c'est une entreprise qui offre des possibilités de promotions et de protection sociale* ». Pour réaliser son projet professionnel, il a fait une démarche en contactant les centres de formation agréés par la société Airbus et semble aussi planifier sa carrière à long terme : « *après si je veux quitter Airbus, je peux être embauché par les premiers sous-traitants à qui je propose mes services* ». S'il est passionné par l'aéronautique, il est aussi prêt à s'orienter vers d'autres secteurs pour faire face aux aléas du marché du travail : « *j'essaie toujours de mener deux ou trois projets en même temps, c'est vrai que cela demande du temps et de l'argent, mais il faut les gérer car on ne sait pas ce que nous cache l'avenir* ».

La formation est souvent citée comme un moyen indispensable de développement de carrière « *Il a fallu passer par une période de formation forcément, me former pour ce nouveau métier* » (I.3). Le développement des compétences peut être acquis dans le cadre des expériences professionnelles ou en passant par des boîtes d'intérim. Le plus souvent cependant, les individus qui se sont engagés dans le développement de leur employabilité, suivent une formation continue pour maintenir leurs compétences ou acquérir de nouvelles compétences. Cette formation peut s'intégrer dans une stratégie de perfectionnement comme c'est le cas de cette stagiaire à l'afpa : « *je veux me perfectionner pour m'adapter et évoluer dans ma carrière* ». Elle peut aussi s'inscrire dans une stratégie de changement d'emploi ou de métier. Nous avons cité le cas de (I.15) qui veut changer du transport à l'aéronautique.

Nous pouvons aussi citer le cas de (I.13) qui a commencé une carrière en marketing, est actuellement en stage à l'anpe précédé d'un stage dans un centre de bilan de compétences et souhaite s'orienter vers le domaine des ressources humaines pour travailler dans une entreprise ou comme consultant dans un cabinet de conseil en GRH. Il en va aussi pour un autre stagiaire à l'afpa qui ne se sentait pas bien dans son travail comme conseiller financière dans une banque, elle suit une formation en comptabilité pour occuper un poste administrative dans son entreprise actuelle ou éventuellement avec un autre employeur (expert comptable ou la fonction publique).

Nous constatons ici que l'engagement de ces individus dans des actions d'adaptation professionnelle et de reconversion résultent en partie des facteurs individuels (passions et désirs professionnels anciens, stress,) et contextuels. Dans tous les cas, les individus sont conscients de leurs intérêts et qualités professionnels et anticipent les changements que peut apporter l'avenir et s'engagent en conséquence dans des actions de développement de leur employabilité. Celle ci exige une veille professionnelle continue, mais aussi une capacité et une volonté individuelle de piloter sa carrière.

3-2-4 : La recherche d'emploi

Dans un marché du travail flexible et tendu, la recherche d'emploi s'impose comme une dimension importante de l'employabilité (Hillage et Pollard, 1998). Elle fait référence à la connaissance du marché du travail (Kluytmans et Ott, 1996), à la capacité et l'efficacité d'identifier les opportunités d'emploi (McQuaid et Lindsay, 2003), à la motivation et au comportement de la recherche d'emploi (Evans et al., 1999). Les chercheurs qui se sont intéressés au sujet, ont mis en évidence que les motivations et les compétences de recherche d'emploi ont un impact sur l'accès et le retour à l'emploi, à travers l'intensité et l'effort dans la recherche d'emploi (Wanberg et al., 1999).

Lors des entretiens semi-directifs, les professionnels de l'employabilité accordent une importance à la recherche d'emploi comme élément de l'employabilité. En effet, pour trouver un emploi, l'individu doit faire preuve de motivation et de compétence de recherche d'emploi. Il doit être à l'écoute du marché du travail et en veille des opportunités d'emploi « *il faut qu'il soit capable d'explorer le marché du travail* » (Prf. 3). Il doit être aussi capable d'utiliser les outils et les méthodes de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, Internet, enquête), «*quelqu'un qui va participer à des ateliers, qui prépare des CV et des lettres de*

motivation, qui fait son enquête auprès des entreprises, il montre déjà une capacité à mettre en œuvre, à se débrouiller tout seul et être autonome » (Prf 1).

L'importance de la recherche d'emploi a aussi été soulignée par les salariés et les chercheurs d'emploi : *« je dépose 5 CV par semaine, c'est à travers Internet que j'envoie mes CV et les lettres de motivation et je prospecte un peu dans la ville » (I.18) : « en ce moment je ne cherche pas beaucoup parce que je travaille, par contre le poste auquel j'ai postulé aujourd'hui commence au moment où s'achève celui que je fais actuellement. En fait, je commence à regarder les annonces un mois avant la fin du contrat actuel »(I.17).* Ces individus se montrent motivés et capables d'entreprendre une démarche de recherche d'emploi et de vendre leurs compétences. Ils font preuve d'une certaine autonomie dans cette démarche *« ..., tout cela c'est à partir de chez moi que j'ai fait mes démarches, j'ai jamais mis les pieds à l'anpe » (I.6), « Je me suis habitué à me débrouiller toute seule pour trouver un emploi » (I.12), « je n'ai jamais compté sur un conseiller de l'anpe pour qu'il me trouve un emploi ou des informations, je me débrouille tout seul » (I.15).*

Toujours dans l'objectif de trouver un emploi, les individus rencontrés sont particulièrement capable de s'organiser pour détecter les différentes sources d'opportunités d'emploi *« anpe, afij, agences d'intérim, journaux, Internet »,* et de *« faire des candidatures spontanées » (I.4, I.5, I.13, I.15) : « ça m'est arrivé un CV à la main et je frappe à la porte des entreprises pour proposer mes candidatures » (I.15).* Ils se montrent également capables de répondre aux offres d'emploi et motiver leurs candidatures : *« si je veux faire un CV, je peux le faire tout seul, pour une lettre de motivation c'est pareil. Si je veux des adresses il y a des annuaires, je peux les consulter, je peux aussi consulter les documents et les classeurs plein d'informations qu'on a besoin, je m'en sers tout seul. J'essaie de rédiger mon CV et ma lettre de motivation en fonction de l'offre, c'est à dire en fonction des exigences de l'employeur. (I15), « à chaque offre d'emploi et à chaque entreprise je peux rédiger un CV et une lettre de motivation qui correspond bien, je suis capable de faire valoir mes compétences » (I.10).*

3-2-5 : L'adaptation au travail

L'adaptation au travail s'impose aussi comme une dimension de l'employabilité. Il est question d'un ensemble de qualités et de compétences transférables permettant à l'individu d'interagir adéquatement avec son milieu du travail et d'assumer ainsi son rôle de travailleur. Elle comprend des éléments comme le travail en équipe, l'intégration, le leadership, la

flexibilité horaire, la ponctualité, l'assiduité, coopération, sociabilité, résolution des conflits etc.

Durant les dernières années, différents types de réseaux se forment (des réseaux professionnels, des réseaux industriels et des réseaux virtuels). Dans ce contexte le travail en groupe devient de plus en plus important (Freese, 2000 ; Seibert et al., 2001), les employés doivent participer comme membres des groupes intégrés, s'identifier aux objectifs de l'entreprise et accepter la responsabilité collective dans le processus de prise de décision (Van der Heijde et Van der Heijden 2005). Par ailleurs, les caractéristiques actuelles du marché de l'emploi multiplient et complexifient les expériences de transitions professionnelles. Ce contexte de flexibilité pose des défis particuliers aux employés. En effet, s'adapter à un nouvel emploi est un processus multiple qui implique tout à la fois la maîtrise progressive de la tâche à accomplir, l'acquisition de comportements appropriés à son nouveau rôle, l'intégration sociale dans un groupe et l'ajustement aux valeurs et normes culturelles de l'entreprise.

Cet aspect de l'employabilité a souvent été abordé par les personnes interrogées lors de la phase qualitative. Les professionnels de l'employabilité considèrent que l'adaptation au travail et à l'entreprise en général est une condition nécessaire de l'employabilité. A ce titre on peut noter l'avis de ce professionnel interrogé qui a souligné « *qu'on ne peut pas se passer aujourd'hui du travail en équipe, donc pour moi, le relationnel c'est fondamental. Si quelqu'un n'a pas un bon caractère on ne va pas le prendre, rester dans son coin ce n'est pas pensable dans l'entreprise* » (Prf. 4). Il est rejoint par les autres professionnels de l'employabilité « *une personne qui n'est pas adaptable, qui n'accepte pas les critiques et qui n'accepte pas la hiérarchie etc., ne pourra pas s'intégrer dans le collectif* » (Prf. 2) ; « *les personnes qu'on a des difficultés à placer sont celles qui manquent de rigueur, qui ont des difficultés à s'adapter au travail de l'entreprise. Il y a aussi l'adaptation par rapport à l'équipe du travail et par rapport à l'entreprise d'accueil* » (Prf. 5).

Les salariés et les demandeurs d'emploi qui se jugent employables déclarent qu'ils s'adaptent bien à leur travail: « *dans une entreprise pour réussir au début, il faut écouter. Une entreprise c'est comme un bateau, on ne cherche pas à se mettre dehors et nager contre le courant* » (I1) ; « *Il y a aussi le respect c'est très important parfois même si tu as fait de longues études mais tu as un mauvais caractère tu ne peux pas t'intégrer, je crois que le comportement arrive avant les études parfois* » (I3). Les individus rencontrés se déclarent aussi capables de

s'intégrer et s'adapter facilement au groupe du travail « *je m'intègre vite, je suis un caméléon...* » (I.6) ; « *Pour moi l'intégration se passe dans les 24 à 48 heures dans l'entreprise...ça c'est mon point fort, je suis très souple de caractère. L'important que je suis très sociable. Quelqu'un d'introverti ne peut pas se faire connaître dans le travail en équipe* » (I.17). Ils montrent aussi un esprit d'équipe : « *il faut aussi aider les autres* » (I.5) ; « *dans mon travail je suis disponible pour les autres, j'ai un bon esprit d'équipe* » (I.18) ; « *il faut s'adapter et essayer de créer un esprit d'équipe* ». Enfin, ils démontrent une certaine flexibilité horaire et un esprit de sacrifices, de loyauté et d'adhésion à la culture de l'entreprise : « *si on me demande de travailler un peu plus je le fais avec plaisir même s'il ne me rapporte rien sur le plan personnel* » (I.15) ; « *j'ai aussi un esprit de collaboration et de loyauté avec les entreprises au sein du quel j'ai travaillé* » (I.16) ; « *s'adapter à la culture de l'entreprise* ».

D'une manière générale les propos des professionnels comme ceux des salariés et des demandeurs d'emploi semblent confirmer les données théoriques sur le fait que l'adaptation au travail est une dimension importante de l'employabilité.

3-2-6 : Le développement du réseau

L'importance du capital social comme une composante de l'employabilité est soulignée par la plupart des auteurs qui ont contribué à la conceptualisation de l'employabilité (Dany, 1996 ; Evans, 1998 Fugate et al, 2003, Van der Heijde et Van der Heijden, 2005 ; Kluytmans et Ott, 1998 ; Lindsay et al., 2003 ; Outin, 1990). Son apport réside dans l'information, l'influence et la solidarité qu'il offre à l'acteur. Plus particulièrement l'avantage du capital réside dans la facilité de l'accès à l'emploi et le succès de carrière (Adler et Kown, 2002). Dans ce sens, chaque salarié a intérêt à développer un réseau de relations sociales qui implique la recherche active d'opportunités d'interactions (Reichers, 1987).

Les personnes interrogées utilisent souvent les termes « le développement du réseau » pour souligner l'importance des relations personnelles dans l'accès à l'emploi : « *ça aide très raisonnablement, et représente aujourd'hui entre 10 et 15 % de la part du marché du travail* » (Prf. 3) ; « *le réseau c'est 80% des postes...c'est vraiment essentiel pour les postes des cadres notamment, c'est capital d'avoir un réseau* » (Prf. 2) ; « *nous utilisons nos prestations pour permettre aux demandeurs d'emploi d'apprendre à constituer son réseau* ».

Quant aux salariés et chercheurs d'emploi, ils sont davantage intéressés par le réseau. L'initiation des contacts et la création des opportunités d'interactions constituent un élément central : « *j'ai beaucoup de centres d'intérêts et je m'intéresse à beaucoup de choses. Je crée de contacts avec ces gens avec qui je juge qu'il est nécessaire de créer de contacts* » (I4), « *la plupart du temps j'essaie d'entretenir de bonnes relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques* » (I7) ; *la première chose c'est d'avoir un réseau de relations avec ceux qui sont déjà dans la vie professionnelle* » (I4) ; « *connaître les gens clés dans l'entreprise* » (I.4).

Nous retrouvons ici l'importance des liens faibles, ce qui avait été déjà mentionné par Granovetter (1974). Mais les liens forts jouent aussi un rôle important dans l'employabilité. Parfois la famille procure un accès direct à l'emploi comme c'est le cas de Pascal qui, après avoir fini son DESS, travaille avec son père, et compte après devenir notaire et racheter l'entreprise. Le rôle du capital social est aussi important dans le développement de carrière. Tel est le cas de Malec par exemple, qui active son réseau pour accéder à un centre de formation agréé par une grande entreprise pour éventuellement être embauché par cette entreprise même. Il en va de même pour un autre demandeur d'emploi qui après une année de recherche d'emploi a décidé de monter une association avec les membres de sa famille : « *j'ai fait une démarche pour créer une association qui sera détenue par les membres de ma famille, et je serai salarié dans cette association* » (I.9).

Le capital social joue un rôle important dans le parcours professionnel. Les relations personnelles et professionnelles fournissent de nombreux appuis relative aux informations sur les embauches, l'accès à l'emploi, l'apport d'une aide, quelle soit émotionnelle ou un soutien financier nécessaires pour la formation ou création de son propre entreprise. D'une manière générale l'appartenance à un grand nombre de réseaux de relations personnelles est souvent associée à la progression dans le marché du travail et à la mobilité professionnelle. Il est notamment profitable de créer un réseau de relations et de l'utiliser à bon escient.

L'étude qualitative nous a permis de confronter les conclusions tirées de la revue de littérature à la réalité pour tenir compte des conceptions des professionnels de l'emploi et des perceptions des salariés et demandeurs d'emploi. Ainsi, nous avons pu approuver la définition de l'employabilité proposée dans cette recherche et la totalité des dimensions identifiées de notre revue de littérature. Certaines de ces dimensions ne sont pas exactement nommées selon la nomenclature retenue dans l'étude qualitative, mais l'examen de contenu de ces dimensions

révèle des considérations communes. A partir de ces résultats nous pouvons proposer l'hypothèse descriptive suivante :

(H1) : L'employabilité est un concept multidimensionnelle composé de six dimensions : les qualités professionnelle, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, le management personnelle de carrière, l'adaptation au travail, et le développement de réseau.

Par ailleurs, et au-delà de l'analyse thématique sur les *verbatim* nous avons réalisé une analyse lexicale et généré un ensemble d'items à partir des formulations des répondants pour développer une échelle de mesure de l'employabilité (voir chapitre 6).

Conclusion du chapitre 3

Nous avons réalisé une étude qualitative de type exploratoire qui avait pour but de mieux comprendre le concept d'employabilité et de préciser ses dimensions. Pour ce faire 25 entretiens semi-directifs ont été effectués. Ainsi, afin d'avoir une vision encore plus complète de l'employabilité, 5 professionnels de l'employabilité ont été interviewés, puis, 20 salariés et demandeurs d'emploi ont été interrogés. Les entretiens étaient structurés autour des éléments pertinents identifiés dans notre revue de littérature sur l'employabilité.

L'analyse de contenu thématique effectuée sur les *verbatim* a permis de délimiter le concept d'employabilité et de faire ressortir ses dimensions les plus importantes. Le concept apparaît tout d'abord comme étant la combinaison des notions de capacité de volonté individuelles de trouver, d'occuper, et de s'adapter au marché du travail et de l'emploi. En outre, les discours des interviewés ont bien montré le caractère dynamique et multidimensionnel de l'employabilité. Les réponses indiquent que l'employabilité est un ensemble d'aptitudes et d'attitudes affectées sur six dimensions : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, le management personnel de carrière, l'adaptation au travail, et le développement de réseau.

Le développement de l'employabilité passe d'abord par la compréhension de ce concept, mais aussi par ses déterminants. L'objet du chapitre suivant est justement de présenter les déterminants de l'employabilité pour compléter notre modèle de recherche

Chapitre 4

LES DETERMINANTS DE L'EMPLOYABILITE

Introduction

Il s'agit maintenant de présenter les variables explicatives afin de compléter le modèle théorique de notre travail de recherche. Ce modèle articulera deux niveaux de variables : l'employabilité comme variable dépendante et les déterminants comme étant des variables indépendantes pour construire un modèle causal, bien adapté à une recherche quantitative basé sur un questionnaire.

Le troisième chapitre est donc consacré aux variables indépendantes c'est à dire aux déterminants de l'employabilité. Pour agir sur l'employabilité, il faut en premier lieu identifier les facteurs qui concourent à différents niveaux à son maintien et à son développement. C'est seulement une fois clarifiés qu'ils permettront de définir des pistes d'action. Sans prétendre d'être exhaustif, notre objectif est de contribuer à l'identification des variables susceptibles d'influencer l'employabilité. Il ressort de notre revue de littérature que certaines variables récurrentes nous paraissent jouer un rôle important pour le développement de l'employabilité.

La première section de ce chapitre a pour objectif de proposer un modèle théorique intégré des variables explicatives (section 1). Les autres sections seront consacrées à la présentation et la définition de chacune des variables explicatives retenues pour notre modèle théorique : les variables organisationnelles (section 2), les variables personnelles (section 3), et les variables sociodémographiques (section 4). La cinquième section présente une synthèse des hypothèses et le modèle de la recherche.

Section 1 : VERS UN MODELE INTEGRATIF DES DETERMINANTS

Mieux appréhender et gérer l'employabilité, c'est aussi repérer les facteurs contributifs à son maintien et à son développement. Une fois identifiés, il s'agira de repérer quels moyens, quelles démarches, quels outils de gestion des ressources humaines sont susceptibles de maintenir et d'améliorer la capacité à être employable. Il convient à cette fin de présenter les principaux déterminants évoqués par la littérature managériale (1-1), avant de proposer un modèle théorique des variables susceptibles de développer l'employabilité (1-2).

1-1 : Les principaux déterminants de l'employabilité

La revue de littérature nous a permis de dresser la liste des facteurs susceptibles d'influencer l'employabilité. La littérature sur l'employabilité révèle ainsi une certaine hétérogénéité des déterminants et la difficulté de les ressembler dans un cadre théorique unique. En effet les auteurs ont évoqué différentes catégories de déterminants et des conditions, incluant ainsi les variables organisationnelles (les pratiques de GRH et de management), les variables contextuelles, les variables sociodémographiques, mais aussi les antécédents liés à la personnalité et à la motivation. Le tableau suivant reprend les principales variables supposées influencer l'employabilité.

Auteurs	Catégories des déterminants
Thierry et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none">- Les pratiques de GRH :<ul style="list-style-type: none">• La formation• La mobilité• La gestion des carrières• La communication interne• L'organisation du travail
Granier (1994)	<ul style="list-style-type: none">- Les pratiques de GRH visant le développement des compétences :<ul style="list-style-type: none">• La formation• La mobilité• L'apprentissage• Le détachement temporaire-L'orientation professionnelle et gestion des carrières, bilan des compétences.-Système des récompenses et d'incitation

Stephany (1998)	- Les leviers classiques de GRH (formation, mobilité) et nouvelles (bilan des compétences, marketing personnel).
Finot (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs sociodémographiques : âge, sexe, formation initial etc. - Les facteurs qualitatifs liés à la personne : motivation, la prise de conscience, le repérage de ses caractéristiques personnelles et leurs impacts sur le déroulement de son parcours professionnel, - Les variables liées au management : l'organisation du travail, la gestion des compétences, la mobilité, les modes de communication. - Les variables liées au marché du travail interne et externe : évolution du secteur d'activité, l'évolution des métiers,
Medef (1998)	- Les pratiques de GRH : Formation, apprentissage, évaluation, reconnaissance et validation des compétences.
Barret et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Les caractéristiques individuelles non modifiables : âge, sexe, itinéraire professionnel. - les caractéristiques individuelles modifiables : niveau d'éducation, conditions familiales, lieu d'habitation, moyens de transport, logement. - Le contexte macroéconomique : offre et demande d'emploi, politique d'emploi de l'employeur.
Fugate et al. (2004)	<p>Les facteurs personnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'optimisme • La propension à l'apprentissage • L'ouverture • Locus (lieu) de contrôle interne • L'auto-efficacité personnelle générale
Van der Heijden et Van der Heijde (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs individuels : capital humain, formation, état de santé, ... - Les facteurs liés au travail : historique de carrière, valeur d'apprentissage - Les facteurs organisationnels : les facteurs structurels, climat d'apprentissage, échange leader-membre,...

Tableau 4-1 : Les déterminants susceptibles d'influencer l'employabilité

Le triangle « entreprise-individu-environnement » résume les différents facteurs contributifs au maintien et au développement de l'employabilité. Nous pouvons distinguer en fait trois familles de variables : Les variables **organisationnelles** (liées à l'entreprise), les variables **individuelles** (objectifs et qualitatifs), les variables **contextuelles**.

1-2 : La proposition d'un modèle des déterminants

Dans cette recherche qui s'inscrit dans le cadre du rôle social de l'entreprise et de la responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé pour développer l'employabilité individuelle, nous allons, nous intéresser aux facteurs organisationnels (liés à l'entreprise : pratiques de GRH et de management) et aux facteurs liés à la personne, indépendamment du contexte ou il évolue. Les facteurs individuels peuvent être analysés distinctement. Dans son ouvrage sur l'employabilité, Finot (2000) distingue les facteurs dites « statiques » et objectifs (l'âge, le diplôme, le sexe, l'ancienneté dans le poste, etc.) des facteurs « dynamiques », plus subjectifs, que l'on peut traduire comme des variables personnelles (liées à la personnalité). Dans cette perspective, nous proposons donc un modèle intégrant simultanément trois types de variables : les variables organisationnelles ; les variables personnelles ; les variables sociodémographiques.

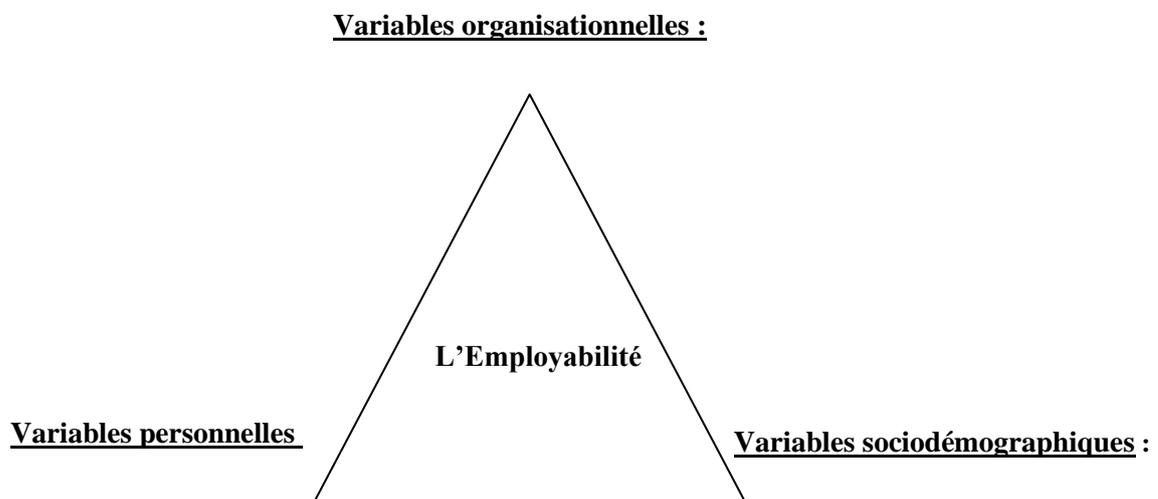


Figure 4-1 : Le modèle global de déterminants de l'employabilité proposé dans cette recherche

1- variables organisationnelles : Pour développer l'employabilité individuelle, certains auteurs évoquent surtout les pratiques de gestion et d'organisation du travail visant le développement des compétences. Stéphany (1998) évoque les leviers classiques de la GRH

tels que la formation, la mobilité professionnelle, auxquelles s'ajoutent les démarches nouvellement utilisées comme le bilan de compétences et les outils de « marketing personnel ». Dans le même sens Granier (1994) souligne que l'entreprise désireuse d'inciter ses salariés à l'employabilité peut utiliser des moyens simples tels que la formation, la mobilité et le bilan de compétences. Pelosse et al. (1996), quant à eux décrivent les champs d'actions où se construit l'employabilité en insistant sur la formation, la mobilité et la gestion des carrières, l'appréciation individuelle, la communication interne et l'organisation du travail.

D'une valeur d'usage, les compétences sont aujourd'hui passées à une valeur d'échange. Il s'agit d'une démarche incontournable qui permet de faire face aux évolutions permanentes dans le monde professionnel et aux exigences de plus en plus fortes que les entreprises doivent satisfaire. C'est un moyen privilégié pour préserver et développer le niveau de l'employabilité de chacun. Plusieurs pratiques de GRH et de management peuvent être utilisées pour développer les compétences. Mais pour assurer l'employabilité les politiques de développement des compétences ne doivent pas être réduites aux aspects relevant du poste du travail, des tâches prescrites et aux politiques d'ajustement à court terme. Le long terme est une caractéristique essentielle de la démarche de développement des compétences et de l'employabilité. Dans cette perspective nous avons retenu les pratiques de GRH et de management les plus pertinentes quant au développement de l'employabilité : **la formation, la mobilité professionnelle, l'évaluation, l'organisation du travail, le soutien du supérieur (chef) hiérarchique dans le développement de carrière.**

2- les variables personnelles : les facteurs qualitatifs liés à la personnalité et à la motivation. Dans une perspective de développement de l'employabilité, il est important, à une période aussi cruciale de la vie de la personne, de mobiliser ses ressources personnelles de manière à ce qu'elle se sente capable de s'engager et de prendre en charge la réalisation de ses objectifs professionnels tout en tenant compte des réalités contextuelles à l'intérieur desquelles ses buts doivent se réaliser. Plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'importance des facteurs psychologiques qui paraissent faciliter l'adaptation à un contexte caractérisé par l'instabilité et la transition professionnelle. C'est ainsi que Ettinger et al. (1997) soulignent que la création d'entreprise requiert une évolution psychologique et nécessite une aptitude aux changements. Ferrieux et Carayon (1992), notent que l'estime de soi est un facteur essentiel pour développer l'employabilité psychologique qui est à l'origine de l'employabilité sociale. Fugate et al.,

(2004) quant à eux ont recensé cinq facteurs de personnalité qui peuvent influencer la flexibilité personnelle comme dimension importante de l'employabilité : l'optimisme, l'ouverture, la propension à l'apprentissage, le lieu de contrôle interne et le sentiment d'efficacité générale.

En général, l'employabilité individuelle n'est pas strictement conditionnée par les contingences du marché du travail, pas plus qu'elle n'est déterminée seulement par des pratiques de gestion des ressources humaines ou certaines caractéristiques individuelles. Les qualités personnelles jouent aussi un rôle important dans la réussite professionnelle. Nous retenons donc, deux de ces facteurs personnels pour étudier leur relation avec l'employabilité : **le sentiment d'efficacité personnelle générale et le lieu de contrôle interne.**

3- les variables sociodémographiques : il s'agit des variables individuelles objectives. De façon plus spécifique, il nous est apparu important d'investiguer l'existence de relations possibles entre certaines variables sociodémographiques et l'employabilité. Certains facteurs comme l'âge ou le niveau de scolarité sont clairement identifiés dans la littérature comme étant en relation étroite avec l'employabilité. Globalement, les études démontrent que les jeunes sont plus employables que les moins jeunes et les seniors, les hommes possèdent un niveau d'employabilité plus élevé que les femmes, et que les sujets plus scolarisés manifestent une plus grande facilité d'accès et de conservation de l'emploi. **L'âge, le sexe, le diplôme, l'état de santé, la situation familiale, et l'expérience professionnelle** seront retenus pour étudier leur effet sur l'employabilité en général et sur certaines de ses dimensions en particulier.

Bien qu'exploratoire, ce modèle a l'avantage de proposer une approche relativement complète. En intégrant des variables liées à la personne et à l'entreprise, il permet d'étudier des relations de causalité entre les variables explicatives et la variable à expliquer. En outre, ce qui constitue l'originalité de ce modèle à part son caractère exploratoire, c'est l'intégration des facteurs personnels : le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne. Le concept d'auto-efficacité a été utilisé dans plusieurs domaines d'études et a donné des résultats encourageants, son pouvoir explicatif de l'employabilité n'a pas fait l'objet d'une étude théorique et empirique. Le locus de contrôle implique la façon dont l'individu appréhende les événements et y fait face, nous avons donc voulu étudier son influence sur l'employabilité.

Section 2 : LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES

Le développement de l'employabilité est souvent considéré comme une conséquence des actions des ressources humaines mises en place dans l'entreprise. Dans ce sens les pratiques de management et d'organisation du travail, notamment celles vouées au développement des compétences jouent un rôle au moins aussi important dans le processus de développement de l'employabilité. La liaison semble d'ailleurs légitime : dès lors que les compétences s'intensifient, la probabilité que l'individu conserve un emploi augmente également. En développant et diversifiant ses compétences l'individu se protégerait contre la disqualification et développe son employabilité. L'entreprise désireuse d'inciter les salariés à développer leur employabilité a donc à sa disposition plusieurs outils. Regardons en détails le sens de principales pratiques évoquées dans la littérature managériale et qui sont susceptibles des conditionner le plus fortement le développement de l'employabilité : la formation professionnelle (2-1), la mobilité professionnelle (2-2), l'évaluation (2-3) l'organisation du travail (2-4) et le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière (2-5).

2-1 : La formation professionnelle

La formation est bien sûr, dans la mesure où elle participe largement au développement des compétences, le premier champ de gestion des ressources humaines qui contribue au développement de l'employabilité. La formation « aide au développement de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises » (Peretti, 2004, p. 393). Parmi les objectifs d'une politique de formation suivie par l'entreprise, Meignant (1991) cite la consolidation de l'existant, l'accompagnement et la facilitation des changements, et la préparation de l'avenir (le développement de l'adaptabilité et la prévention des risques d'inadaptation).

Il s'agit d'un outil de GRH concourant au développement de l'employabilité. On trouve ici la formation continue et tout le débat autour de la charte de la « formation tout au long de la vie », signée par les dirigeants des pays les plus riches dans le monde et qui désigne une charte sur l'employabilité. Les débats ayant trait à cet aspect ne semblent plus avoir des limites, et se trouvent bien au centre de l'actualité européenne. Dans le livre blanc : enseigner et apprendre : vers la société cognitive (1995), la commission européenne souligne qu'il convient de s'appuyer sur l'éducation et la formation pour engager les pays européens dans un processus de création d'emplois et d'activités, en prenant toute la mesure de la mondialisation de l'économie et de l'apparition de nouvelles technologies. L'acquisition de

connaissances et de compétences nouvelles devra de plus en plus s'étaler sur l'ensemble de la vie active : c'est le constat de la base du concept de la formation tout au long de la vie.

L'influence de la notion d'employabilité tend à inverser le mouvement constaté ces dernières années en déconnectant les besoins en compétences des individus, de ceux de l'entreprise. Le club de réflexion patronale Entreprise et Progrès propose dans un rapport présenté le 9 octobre 1998 (Finot, 2000) de distinguer deux types de formations : la formation adaptation, à caractère plutôt technique qui se fait au bénéfice quasi-exclusif de l'entreprise, si elle accroît la compétence du salarié, elle n'est pas une condition suffisante, et la formation employabilité qui se caractérise par une rupture, un saut qualitatif dans le réservoir de compétences d'une personne. Elle accroît le champ des métiers dans lequel l'individu peut être employé, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

L'approche formation sous l'angle de l'employabilité doit donc être encore plus impliquante qu'hier. Les dispositifs doivent répondre aux évolutions des métiers et des compétences qui sont nécessaires pour l'exercer. Il est intéressant de distinguer les formations d'adaptation au poste du travail de celles qui développent de l'employabilité à long terme, en permettant d'entretenir la capacité à apprendre. Les entreprises doivent veiller à repérer les actions de formation développant les compétences transversales afin de positionner leurs actions vis à vis de cette problématique. Il faut qu'elles s'assurent que la formation soit aussi mise en place dans une optique de développement, et pas seulement axée sur l'acquisition de connaissances liées à la fonction occupée.

Sur le plan empirique et parmi les rares études qui existent sur la relation entre la formation et l'employabilité, Wim et al. (2000) ont mis en évidence l'influence de la formation continue sur l'employabilité, mesurée par la quantité et la qualité des tâches que le salarié peut réaliser à l'intérieur de l'entreprise. Les auteurs ont montré que la formation sur le tas, notamment dans des emplois enrichissants, fait augmenter la probabilité d'être employable dans d'autres postes ou d'autres services de l'entreprise. En plus, toutes les formes d'investissement en capital humain augmente d'une manière significative la capacité des employés à résoudre certains problèmes qu'ils rencontrent dans la réalisation de leurs tâches.

En somme la formation est fréquemment évoquée comme une variable principale de développement des compétences professionnelles et par conséquent, elle joue un rôle

important dans le développement de l'employabilité. Nous émettrons donc l'hypothèse suivante :

H 2 : *La formation professionnelle influence positivement l'employabilité.*

2-2 : L'organisation du travail : l'apprentissage organisationnel

Le développement de l'employabilité passe de façon évidente par le maintien et le développement des compétences (Pelosse et al., 1996). Cependant, la gestion par les compétences n'est pas appropriée quels que soient les contextes internes. Parmi ces contextes, l'organisation du travail doit être de type qui autorise la compétence à se déployer et en retour elle évolue vers plus de flexibilité. Pour certains auteurs, dès lors qu'on vise le développement de l'employabilité, notamment à travers le développement des compétences, il faut que l'organisation soit qualifiante (Thierry, 1993 ; Pelosse et al. , 1996 ; Permartin, 1999 ; Kosh, 1999).

L'organisation qualifiante se présente « comme une organisation du travail capable de répondre à la fois à un triple enjeu :

- une organisation plus riche en contenu d'activités (en intégrant ainsi tous les apports du courant socio - technique);
- une organisation plus compétitive (en intégrant les apports des approches socio-économiques);
- une organisation plus éducative « capable de développer de l'apprentissage permanent) » (Madelin et Thierry, 1992, p.15).

Quand on approfondit l'analyse des organisations qualifiantes, il apparaît que le cœur du système repose sur les notions d'apprentissage et de compétence. Les organisations qualifiantes ont pour caractéristique essentielle de gérer les compétences. Elles offrent aux salariés un espace de liberté et un degré de décision grâce auxquels ils disposent d'une marge de manœuvre leur permettant d'utiliser, d'accroître et de transmettre leurs compétences de façon continue. Le capital humain est valorisé et exploité en tant que ressource permanente de l'entreprise. Ainsi, l'essence de ce type d'organisation est de développer les compétences de chacun et de mettre en œuvre les compétences potentielles utiles à l'entreprise. Selon Chambrier (1994) une caractéristique essentielle de l'organisation qualifiante est de posséder un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de savoirs par les individus et

l'intégration de ces savoirs pour l'organisation. Elle est orientée sur l'intégration de l'apprentissage au processus quotidien de production (Aubret et Gilbert, 2003). Allard et Mallet (1994) constatent que le développement de la compétence est un facteur clé de succès dans les mutations industrielles qui se tissent autour de la problématique de l'organisation qualifiante. En amont de cette notion, ils mettent également en avant le processus d'apprentissage informel qu'ils illustrent au sein d'une expérience réalisée dans une usine de production où la fonction de contremaître a évolué vers celle de coordinateur, animateur, c'est à dire que certaines tâches précises ont été exclues alors que d'autres plus vagues ont été rajoutées. Ils dégagent différents liens entre les modes d'organisation du travail et le développement des compétences. Selon eux, une organisation qualifiante, par principe, favorise l'accroissement des compétences professionnelles de tous les salariés qui s'y trouvent.

Marck (1993) considère que l'organisation devient qualifiante par stades successifs :

- Le premier stade est associé au développement des boucles d'apprentissages simples, le système se dote de divers moyens pour connaître le résultat de son action, il peut aussi le rectifier. Pour l'auteur, c'est une organisation auto-correctrice, mais non auto-améliorante car elle ne développe pas l'apprentissage ou seulement pour des compétences élémentaires.
- Le deuxième stade se définit par la mise en place de doubles boucles d'apprentissage. En plus du premier circuit, le système analyse ses succès et ses erreurs. Il sollicite donc des facultés d'auto-amélioration mais qui restent simples.
- Dans une troisième étape, l'organisation développe son aptitude à gérer des idées et des propositions. Le système est auto-correcteur et auto-améliorant, il s'adapte aux pratiques.
- Le quatrième stade est associé à la place qui est faite aux facultés de jugement. En permanence, le système est capable de trouver le meilleur chemin pour parvenir à un but donné.

Dans ce sens une organisation devient qualifiante dans la durée et par apprentissages successifs, à la fois cumulatifs et combinatoires. L'organisation qualifiante est donc une dynamique permanente, c'est le changement qui est qualifiant, pas n'importe quel changement mais un changement préparé et régulé (Terence, 1994). Si l'on souhaite favoriser le développement des compétences, une véritable ingénierie organisationnelle est à mettre en

œuvre pour identifier les facteurs contextuels facilitant ou bloquant (Permardin, 1999). Parmi les pré-requis au développement des compétences l'auteur cite :

- La débureaucratization de l'entreprise. Il ne peut y avoir de développement des compétences si les emplois sont figés, si l'on interdit à l'individu de sortir d'un rôle strict, défini par des fiches de fonctions strictes. Si au contraire, on entend optimiser l'expression et le développement des compétences, il sera nécessaire d'admettre que le dépassement de son rôle professionnel fait partie intégrante du rôle. L'efficacité de l'organisation qualifiante passe par un mariage subtil entre les zones d'ordre et de désordre dans les organisations (Terence, 1994).
- La reconnaissance du droit à l'erreur : la prise d'initiative suppose une part d'inconnue donc une prise de risque qui doit être assurée conjointement par l'individu et par l'entreprise.
- Le développement d'une politique et d'une stratégie de formation continue véritablement en phase avec le développement de certaines compétences.
- La valorisation de la mobilité et de la flexibilité fonctionnelle.

La réflexion de Zarifian (1992, 1993) permettra de mieux cerner les caractéristiques essentielles de l'organisation qualifiante ce qui permet de la différencier d'une organisation plus traditionnelle. Pour l'auteur, l'organisation qualifiante peut se définir de quatre principes de fonctionnement.

- l'organisation qualifiante est celle où se fait un traitement « événementiel » de l'activité. L'auteur considère que toute panne ou tout acte de travail exceptionnel comme une opportunité, un défi, qu'un individu peut saisir afin de mettre en action son auto – apprentissage.
- L'organisation qualifiante suppose une réorganisation de l'activité industrielle sur une base « communicationnelle ». « Si l'apprentissage ressortit toujours de l'individu, ses conditions sont intersubjectives, c'est à dire qu'il dépend de la qualité de la communication qui peut s'établir entre personnes ayant de savoirs, des expériences, des points de vue différents, mais complémentaires » (Zarifian, 1993, p. 15). Il s'agit dans des situations d'aléas de gérer des interactions avec autrui afin de construire, autour d'un événement, une compréhension réciproque et trouver des bases d'accord aussi bien sur les enjeux que sur les objectifs d'action.

- L'organisation qualifiante est celle qui permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leurs activités professionnelles, en lien avec les orientations générales de l'entreprise, mais aussi avec leur propre expérience professionnelle.

- L'organisation qualifiante est celle qui permet à chaque individu de se projeter dans l'avenir. C'est donc une organisation par projets dont le contenu va se préciser avec le temps, en fonction de leur avancement.

La contribution de l'organisation qualifiante au développement de l'employabilité consiste à aider le salarié à développer ses compétences et de gérer son parcours professionnel : « La meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une organisation du travail qui favorisera l'enrichissement de tâches » (Finot, 2000). Les entreprises doivent trouver les organisations et les modes de fonctionnement évitant de ramener les individus aux habitudes. Elles doivent assurer que l'individu bénéficie d'un champ d'autonomie suffisant. Pour cela, il est nécessaire de passer de la notion de poste à la notion de mission, ce qui ouvre la relation d'une personne avec son environnement de travail. Occuper une fonction, c'est prendre part à une dynamique à travers des activités multiples et variables. C'est aussi élargir les perspectives professionnelles en utilisant l'entreprise et son environnement comme vaste champ de situations d'apprentissages et d'expériences professionnelles multiples, en acceptant d'apprendre et d'accroître sa poly-compétence et son niveau de savoir-faire.

Selon Amadiou et Cadin (1996) la notion d'organisation qualifiante est conçue comme un compromis entre une cible envisagée et des compétences disponibles mais aussi comme une plate-forme d'accueil et de développement pour les salariés acteurs de leur parcours professionnel. Les salariés sont censés intégrer des données fournies par la gestion prévisionnelle et gérer leur employabilité grâce à leurs expériences successives. Une organisation est jugée qualifiante si elle permet une large ouverture des parcours professionnels qu'elle offre à ceux qui participent ainsi qu'une grande transférabilité des compétences qu'ils acquièrent.

Un certain nombre d'études conduites en milieu professionnel témoigne de la relation qui peut s'établir entre les caractéristiques de l'organisation et sa capacité d'apprentissage. Charue et Midler (1995), ont conduit une étude dans cinq tôleries du secteur automobile ayant modifié leurs méthodes de travail. En comparant les courbes d'apprentissage au travers du temps nécessaire pour maîtriser la nouvelle organisation, ils ont constaté des différences sensibles

selon les entreprises. Une entreprise n'arrive même pas à atteindre les objectifs fixés, pour les quatre autres le temps nécessaire varie de douze à vingt mois. Les auteurs s'interrogent alors sur les caractéristiques des entreprises qui apprennent plus vite. Ils en distinguent cinq :

- une capitalisation des connaissances technologiques, mais surtout une diffusion des expériences au sein de l'entreprise et une implication des équipes de fabrication dans l'appropriation de savoirs ;
- l'importance de l'expérience directe des exploitants, c'est à dire l'atout que constitue une expérience similaire sur le site ;
- un modèle organisationnel ouvert, c'est à dire restreignant le moins possible le nombre de solutions envisageables et permettant le changement de modèle de l'organisation lors de la montée en puissance ;
- des itinéraires d'apprentissages souples et diversifiés résultant du regroupement de certaines missions.

Si certaines de ces dimensions associées à l'efficacité des apprentissages renvoient à la manière dont l'innovation a été conduite, il en est d'autres qui sont voisines de l'organisation qualifiante.

Dubois et retour (1998), ont réalisé une étude comparative des compétences collectives en fonction des systèmes de travail (en horaires traditionnels, en 3*8, en week-end) dans une entreprise du secteur de la plasturgie. Ils sont partis du constat suivant : la nuit et la fin de semaine, les opérateurs doivent faire plus d'initiative puisque l'encadrement est réduit, de même que les effectifs des fonctions support (maintenance, approvisionnement, ...). En comparant les compétences des opérateurs au sein d'un échantillon de 80 sujets tirés au hasard en fonction de trois variables retenues (l'organisation, l'ancienneté et la formation initiale et continue), ils ont mis en évidence les résultats suivants :

- les opérateurs en organisation plus rigides (le jour) identifient 50% des défauts contre 67,8% lorsque l'organisation est plus souple ;
- la compréhension des raisons de l'émergence des défauts est également tributaire de la rigidité ou de la souplesse de l'organisation, 20,3% contre 54,8% ;

- les connaissances relatives aux dérives paramétriques concernent 26% des opérateurs du jour contre 43% la nuit.

A partir de ces résultats les auteurs ont tiré les conclusions suivantes :

- la construction du savoir paraît largement médiatisée par les modes d'organisation explicites et implicites ;

- la compétence organisationnelle traduit la capacité d'un groupe d'individus au travail à inventer en permanence une organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles ;

- sans négliger l'intervention d'autres facteurs, ces résultats montrent que dans certains contextes appropriés d'entreprises, l'organisation qualifiante peut être une réponse favorisant la réactivité et une démarche adaptée à la gestion de la complexité.

Ces analyses théoriques, soutenues par quelques études empiriques, penchent vers l'existence d'un lien positif entre l'organisation du travail et les occasions d'apprentissage qu'elle génère et l'employabilité. Dans cet esprit, nous pouvons poser l'hypothèse suivante :

H 3 : L'apprentissage organisationnel influence positivement l'employabilité

2-3 : La mobilité professionnelle

La mobilité recouvre des réalités différentes pouvant modifier les effets. On distingue la mobilité externe de la mobilité interne. Cette dernière peut être subdivisée en :

- mobilité géographique : L'activité reste identique, c'est le contexte qui change de part l'environnement différent, la relation avec de nouveaux partenaires, la prise en compte de nouvelles situations, etc ;

- mobilité fonctionnelle, qui consiste à exercer au même endroit une autre activité professionnelle. La conversion est importante, mais le cadre du travail n'est pas bouleversé. La mobilité fonctionnelle recouvre la mobilité verticale (promotion), la mobilité horizontale ou aussi la rétrogradation ;

- une autre forme de mobilité consiste en une mobilité fonctionnelle et géographique : faire un travail différent et ailleurs ;

- les formes intermédiaires de mobilité : les fonctions transversales permettant d'acquérir des connaissances dans un nouveau domaine ou sur des pratiques d'autres organisations, tout en conservant son activité. Les détachements temporaires dans une autre activité (service, établissement), et même dans une autre entreprise (à l'occasion de sous-traitance par exemple) permettant d'évaluer l'écart existant entre le marché de l'emploi et des compétences.

Selon Permartin (1999) la mobilité professionnelle génère divers bénéfices :

- elle évite la sclérose des mécanismes mentaux qui résulte d'un travail répétitif, suscitant les mêmes interrogations ;
- elle favorise le développement personnel en autorisant l'individu à développer des compétences nouvelles. L'apprentissage est stimulé par l'immersion dans des contextes différents, la confrontation à des problématiques inédites par l'élargissement du champ de l'expérience ;
- elle évite l'enfermement dans des identités catégorielles structurées et spécifiques ;
- elle facilite la coopération entre unités différentes : l'individu est moins prisonnier des stéréotypes et des normes qui caractérisent son groupe d'appartenance. Par la confrontation à des environnements de travail différents, à d'autres collègues, le système représentatif du salarié s'est diversifié et enrichi.

Cependant bien qu'étant un facteur favorisant le développement de l'employabilité, la mobilité professionnelle a suscité des réactions de défiance de la part de beaucoup de salariés. Faute d'être valorisée ses avantages semblent bien inférieurs à ses inconvénients (pertes de repères, peur de précarisation si on ne parvient pas à relever les défis de la nouvelle fonction, etc.). Elle est également objet de méfiance chez les gestionnaires qui pourtant affirment qu'elle est indispensable. Ils craignent une baisse de l'efficacité organisationnelle et l'affaiblissement de la compétence collective suite à un déplacement d'un membre de l'unité ou de service.

Pour éviter la résistance à la mobilité il faut la gérer et l'optimiser. En effet la mise en œuvre d'aires de mobilités professionnelles doit favoriser des parcours diversifiés et ne se limite pas à la mobilité intra fonctionnelle, mais incluant la dimension inter fonctionnelle. Il faut donc penser la mobilité intra organisationnelle en jumelant la mobilité latérale des

employés au développement des compétences. Plutôt que d'annoncer des postes il faudrait mettre de l'avant des projets de mobilité qualifiante, c'est à dire des occasions de développer de nouvelles compétences dans le cadre des postes à combler (Wils et al., 1996). Multiplier les situations de travail différentes constitue un bon moyen d'améliorer l'employabilité. C'est une occasion pour le salarié de valoriser et de faire reconnaître ses compétences. Il prend conscience de ses acquis professionnels en servant de base pour intégrer un nouvel emploi.

J.L. Outin (1990), à partir d'observations menées sur les trajectoires des salariés licenciés d'une grande entreprise, a mis en évidence les relations qu'on peut établir entre le devenir professionnel et le déroulement de la carrière antérieure. L'auteur souligne que les comportements, la capacité d'apprentissage, les promotions et la mobilité interne auraient construit peu à peu le degré d'employabilité au moment de licenciement : « au-delà de la qualification qui est celle du salarié au moment de sa perte d'emploi, les formes de sa mobilité antérieure ont des effets durables dont on mesure le poids lorsque l'individu recherche un nouvel emploi » (Outin, 1990). En effet, l'expérience antérieure a permis, à travers la diversité des postes occupés, l'acquisition de connaissances variées qui sont capitalisables en vue de la définition d'un nouveau profil professionnel susceptible d'assurer au mieux la reprise d'un emploi. La gestion de la mobilité est donc génératrice de compétences nouvelles. Passer d'une activité à l'autre représente une chance de se retrouver face à une diversité d'expériences, donc d'acquérir constamment de nouvelles compétences.

La mobilité professionnelle est également l'occasion d'avoir une vue plus large du fonctionnement de l'entreprise. En complément d'une mobilité positionnée sur l'accroissement des compétences, une des pistes de développement de l'employabilité des salariés consiste à les placer en situation de changement temporaire (telle que la gestion par projet) ou de détachement dans d'autres services, d'autres entreprises, ou chez les sous traitants. En sortant de leur routine, les salariés multiplient les situations de changement et améliorent ainsi leur employabilité. Les missions transversales permettent de multiplier les surfaces d'échanges et de contacts avec d'autres emplois, les compétences mises en œuvre, et les contraintes. En changeant d'activité ou de service, les individus développent des capacités à s'adapter à différentes situations et sont donc mieux préparés à d'éventuels changements. Ainsi la mobilité est surface de contacts et d'échanges, une occasion d'enrichissement et la pratique d'une nouvelle activité dans un nouveau contexte, horizon élargi, exercice des facultés d'adaptation. Elle participe indéniablement au développement des compétences et

influence donc positivement l'employabilité. Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :

H 4 : la mobilité professionnelle influence positivement l'employabilité

2-4 : L'évaluation professionnelle

Si le développement de l'employabilité ne se limite pas à l'évaluation, celle-ci prend néanmoins une place importante dans le dispositif de gestion des compétences puisqu'elle peut avoir des incidences en matière de formation, de mobilité, et de développement des compétences. Associée à la gestion par les compétences, l'évaluation devient donc un acte de management et un moyen de développement de l'employabilité. C'est dans cet esprit qu'il convient d'aborder successivement les différents outils d'évaluation, les décrire et interroger leurs domaines et niveaux de pertinence.

Parmi les outils d'évaluation disponibles, Barkatoolah (2003) distingue deux grandes familles dont les informations fournies sont complémentaires :

1- Les outils normatifs, construits à partir d'éléments, de critères et d'échelles de compétences prédéterminés et standardisés. Cette approche tend à placer l'individu en tant qu'objet de l'évaluation vis à vis d'objectifs et de normes auxquelles il est censé se conformer. Parmi ces outils on peut citer : les tests psychotechniques, l'observation en situation, l'essai professionnel, et les épreuves de produit.

2- La seconde famille contient des outils d'évaluation « centrés sur la personne ». Dans cette approche l'individu n'est pas seulement objet mais aussi sujet de son évaluation. Il dispose d'une marge de liberté d'action pour intervenir et être acteur du processus d'évaluation. Parmi ces outils on trouve :

- L'entretien d'évaluation : le principe d'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne dans le cadre d'une action donnée. Ces entretiens qui peuvent être ponctuels ou répétitifs, sont connus en pratique sous différentes dénominations : « entretien professionnel », « entretiens d'appréciation » « entretiens de carrières », etc.

- L'auto-évaluation : cette approche va dans le sens d'une responsabilisation des salariés, et connaît un certain développement dans l'esprit du concept récent de « salarié entrepreneur de

soi ». Il s'agit d'une réflexion de la personne sur ces propres compétences, de façon exhaustive ou en fonction d'un objectif bien ciblé. La logique de l'exercice est d'amener l'individu à réfléchir sur son patrimoine de compétences, détecter ses points faibles, ses points forts, et ses axes de progrès. C'est aussi l'occasion de s'interroger sur ses projets et sur les décisions à prendre en matière d'évolution de carrière.

- Les « *assessments centers* » : c'est l'évaluation des compétences d'une personne par sa mise en situation au cours de simulation et de tests. Conçue aux Etats-Unis, cette méthode s'est étendue aux principaux pays industrialisés, Canada, Japon, Royaume-Uni, et récemment en France. Son essor repose spécifiquement sur la volonté pour les entreprises comme pour les salariés de développer de l'employabilité : « *Les assessment centers* ont l'avantage de donner à chacun une vision claire de ses compétences et de leur développement possible par rapport au marché à un marché » (Ernauld, 1998).

A la différence d'autres méthodes orientées sur le passé de l'individu et de son expérience professionnelle, l'originalité principale de cet outil est de centrer l'évaluation sur le devenir, à partir de comportements observables et mesurables. Dans ce sens « détecter et développer » résume ainsi le champ d'action des « *assessments centers* » (Ernauld, 1998). De ce point de vue leur valeur ajoutée réside dans la détection des compétences, mais aussi de façon de plus en plus répandue, dans le développement de ces compétences. La séance de réaction durant laquelle le bénéficiaire s'approprie les résultats est déjà une première étape vers le développement des compétences. Il lui est alors demandé de proposer son plan d'action pour se mettre à niveau ou s'améliorer : auto-apprentissage, auto-formation, choix de formation spécifique, etc.

L'entretien annuel d'appréciation est la forme d'évaluation la plus répandue dans les entreprises. Permettant au salarié d'avoir une démarche active, cette procédure doit être distinguée des pratiques quasiment généralisées d'entretiens annuels d'activité. Ces dernières ont pour but essentiel d'évaluer la réalisation des objectifs fixés l'année précédant l'acte d'entretien et d'établir ceux de l'année suivante. La gestion des compétences n'étant abordée qu'en tant que variable d'ajustement. A l'inverse, ce sont les compétences individuelles qui sont au centre de l'entretien d'évaluation. La procédure est organisée autour de cet objectif.

Les entretiens annuels d'appréciation doivent permettre de mesurer les écarts entre les compétences attendues et celles acquises. Ils doivent aussi permettre l'élaboration par les

salariés de projets professionnels internes à l'entreprise et éventuellement externes (Finot, 2000). Il est nécessaire pour l'individu aujourd'hui de passer progressivement d'un état de dépendance de l'entreprise à l'acquisition d'une réelle capacité d'initiative dans son évolution professionnelle. Afin d'apprendre de nouvelles connaissances, de nouveaux comportements et de les mettre en pratique, l'individu a besoin d'un diagnostic sur ces compétences et d'une réflexion afin de découvrir les moyens de les améliorer. Ces entretiens visent à préparer une bonne correspondance entre ce que les individus peuvent et veulent faire face d'une part, et les besoins de l'entreprise d'autre part, en tenant compte de ses évolutions. C'est l'aspect prospectif des entretiens qui constitue selon Permartin (1999) l'opportunité d'établir avec l'individu un contrat d'évolution.

Utilisées par un grand nombre d'entreprises, les entretiens d'évaluation sont des outils pertinents de gestion des compétences. Ils sont l'occasion de développer le dialogue entre salariés et supérieurs hiérarchiques. Ils sont surtout le moment officialisé d'évaluer les compétences individuelles, d'en tirer les leçons, de fixer les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. C'est également l'occasion de pointer les compétences à développer. Selon Finot, (2000) l'entretien permet de parler de l'avenir pour que les individus puissent s'y projeter. Il s'agit donc d'un moyen privilégié et l'occasion de faire le point sur le parcours professionnel et de réfléchir à l'avenir. Evaluer c'est donc, participer directement au maintien et au développement de l'employabilité. Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :
Nous émettons donc l'hypothèse suivante :

H 5 : l'évaluation professionnelle influence positivement l'employabilité.

2-5 : Le soutien du supérieur hiérarchique dans le développement de carrière

Le supérieur direct joue un rôle très important dans la vie professionnelle du salarié, dans la mesure où il est en contact permanent avec lui. Selon Greenhaus et al. (1990), le support du supérieur hiérarchique peut prendre plusieurs formes telle que l'orientation de carrière et l'information, le feedback concernant la performance et l'affectation des missions de travail qui promeuvent le développement. Dans le même sens Jiang (2000) souligne que le support du supérieur est représenté par l'information fournie par le supérieur sur les perspectives de carrière du salarié et le feedback utile sur sa performance. Van Dam (2004) définit le support du développement de carrière par «le degré d'encouragement des salariés par leurs supérieurs afin de développer leurs carrières et se développer eux-mêmes ». Il s'agit donc d'un soutien

qu'apporte quotidiennement le chef hiérarchique à ses collaborateurs pour les aider à développer et gérer leur carrière et avancer dans leur parcours professionnel. Ce soutien prend plusieurs formes : lui fournir des informations utiles afin d'améliorer sa carrière (le feedback concernant la performance, les opportunités ou les perspectives de carrière) et de lui affecter des missions et des tâches qui contribuent au développement de sa carrière.

Les échanges entre les employés et leurs superviseurs se réfèrent aux échanges leader-suiveur (LMX Leader-Member Exchange) développée au début des années quatre-vingt (Graen et al., 1982 ; Graen et Scandura, 1987). Cette théorie représente une approche théorique et empirique essentielle à l'étude du leadership dans l'organisation (Graen et Uhl-Bien, 1995; Gerstner et Day, 1997; Liden et al., 1997; Wayne et Green, 1993). Elle s'intéresse à la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné (Graen et Scandura, 1987).

L'idée principale derrière la théorie (LMX) est que dans les unités de travail, différents types de relations se développent entre les supérieurs et leurs subordonnés. Les supérieurs développent des relations proches et des échanges de haute qualité avec seulement quelques subordonnés. Dans le cas de relations fortes, les supérieurs montrent une influence et un soutien au-delà de ce qui est spécifié dans les descriptions formelles de leur relation. Les supérieurs donnent plus d'autonomie, de feedback sur la performance et de responsabilité aux subordonnés. Dans le cas inverse où les relations sont faibles, les échanges sont limités à ceux prescrits dans le contrat d'emploi. La thèse centrale de l'effet de la qualité de la relation supérieur-subordonné (selon la théorie de LMX) est que les relations qui se sont développées au-delà des descriptions formelles du contrat d'emploi ont des conséquences plus positives pour les subordonnés que celles engendrées selon le contrat d'emploi (Liden et al., 1997). Les subordonnés qui reçoivent plus d'informations et de soutien de la part de leur supérieur ont probablement des attitudes liées au travail plus positives et s'engagent dans des comportements plus positifs que les subordonnés ayant un soutien limité à ce qui est exigé dans le contrat d'emploi.

La majorité des recherches sur le LMX s'est focalisée sur les *outcomes* (résultats) de LMX en termes d'attitudes et comportements (Liden et al., 1997). Une relation forte a été montrée entre le LMX et les attitudes au travail comme la satisfaction (Lagace, 1990 ; Schriesheim et al., 1998; Gagnon et Michael, 2004), l'implication organisationnelle (Green et al., 1996; Gagnon et Michael, 2004) et le bien-être (Epitropaki et Martin, 1999). Reste que si l'influence forte de LMX sur la performance a été prouvée (Schriesheim et al., 1998; Gagnon et Michael,

2004 Dunegan et al., 2002), les résultats de recherches sur la corrélation entre le LMX et le turnover ne sont pas convergents. En effet, Graen et al. (1982) ont montré une relation négative significative entre le LMX et le turnover tandis que Vecchio et al. (1986) ont trouvé une corrélation non significative. Il a été également montré que la qualité de LMX est positivement liée au comportement de citoyenneté organisationnelle (*organisational citizenship behaviour*) (Wayne et Green, 1993) et au comportement innovateur (Basu et Green, 1997). Liden et Graen (1980) ont montré que les salariés avec un LMX fort sont davantage enclins à consacrer du temps et des efforts supplémentaires en faveur au travail que ceux ayant un LMX faible.

Dans une perspective de développement de l'employabilité, le supérieur hiérarchique doit jouer un rôle important dans les activités d'apprentissage et de développement de carrière de ses subordonnés (Kidd et Smewing, 2001). Afin que le salarié réussisse sa carrière, il a besoin du soutien de son supérieur à travers les activités de planification et de développement de carrière (Jiang, 2000). Plusieurs recherches ont montré l'effet positif du support du supérieur sur la volonté de ses subordonnés de s'engager dans des activités de développement (Noe, 1996 ; Kidd et Smewing, 2001 ; Birdi et al., 1997 ; Noe et Wilk, 1993), sur leurs attitudes vis-à-vis de leur carrière (Noe et al. 1990), sur leurs attitudes vis-à-vis du développement de la flexibilité fonctionnelle (Van Dam, 2003) et sur leur perception des opportunités de carrière externes (Jiang, 2000). Selon Baird et Kram (1983), la carrière des managers peut être enrichie à travers le support de son supérieur direct. Van Dam (2004) montre une relation positive entre le support du supérieur fourni à ses subordonnés afin de développer leur carrière et la participation des subordonnés dans des activités d'employabilité.

En s'appuyant sur ces données empiriques, on peut s'attendre à un effet positif du soutien du chef hiérarchique au développement de carrière sur l'employabilité. C'est ainsi que Van der Heijde et Van der Heijden (2005), ont démontré un effet positif et significatif d'une relation de qualité entre le salarié et son supérieur sur l'employabilité. Elle est également la variable ayant l'impact le plus important sur l'employabilité parmi l'ensemble des facteurs organisationnels étudiés dans cette recherche. Bien que ce lien n'est pas confirmé par Bader (2007), nous pensons que le soutien du supérieur hiérarchique au développement de carrière influence positivement l'employabilité. Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :

H 6 : le soutien du supérieur hiérarchique influence positivement l'employabilité.

Section 3 : LES VARIABLES PERSONNELLES

Dans cette section nous voulons approfondir la réflexion amorcée par plusieurs auteurs qui voient dans la motivation un facteur de développement de l'employabilité. En effet, si la gestion des compétences est supposée influencer en grande partie l'employabilité des salariés, encore faut-il que les individus aient le désir et la motivation pour compléter et développer leur employabilité, qu'ils aient suffisamment d'énergie et de confiance en eux pour se lancer dans un projet professionnel. Dans cette perspective, nous avons retenu dans notre modèle deux variables personnelles pour étudier leur effet sur l'employabilité : le sentiment d'efficacité personnelle (3-1) et le locus de contrôle interne (3-2).

3-1 : Le sentiment d'efficacité personnelle

Nous avons choisi de retenir le sentiment d'efficacité personnelle car la littérature montre un rôle motivationnel important de cette variable. Nous présenterons d'abord les fondements théoriques et le cadre d'analyse dans lequel s'inscrit le concept d'efficacité personnelle (3-1-1), puis nous proposons une approche conceptuelle de ce dernier (3-1-2). Enfin le pouvoir explicatif de ce concept en matière d'employabilité sera exposé (3-1-3).

3-1-1 : Les fondements théoriques du sentiment d'efficacité personnelle

Il nous paraît intéressant de présenter les fondements théoriques du sentiment d'efficacité personnelle. Dans cette optique nous présenterons l'approche sociocognitive et le principe de déterminisme réciproque dans laquelle il s'inscrit (3-1-1-1), nous exposerons ensuite les mécanismes sociocognitifs et d'autorégulation (3-1-1-2).

3-1-1-1 : La Théorie sociocognitive

Née de la volonté d'intégrer les apports de recherche sur le béhaviorisme et la personnalité, la théorie sociocognitive de Bandura (1986), se veut complémentaire et non en compétition avec les théories de la motivation. Elle a pour objectif de présenter un cadre complet capable d'incorporer la nature interactive de toutes les variables du comportement. Dans la théorie sociocognitive, l'apprentissage est vu comme la connaissance acquise à travers le traitement cognitif de l'information. Autrement dit l'aspect social reconnaît les origines sociales de la pensée et de l'action humaine, et l'aspect cognitif reconnaît l'influence des processus de pensée, des attitudes et de la motivation. Une grande partie de la connaissance et des

comportements est générée par l'environnement, d'autre part l'individu traite l'information différemment et dépendamment de ses caractéristiques personnelles. La théorie sociocognitive propose à cet effet d'étudier les phénomènes humains comme la motivation à travers l'interaction entre les comportements, les caractéristiques personnelles et l'environnement dans lequel évolue la personne.

La théorie sociocognitive explique le fonctionnement psychologique en termes de causalité réciproque triadique (Bandura, 1986). Dans ce modèle de déterminisme réciproque (Figure 2.1), le comportement, le cognitif et les autres facteurs personnels, et l'environnement opèrent comme des déterminants en interaction qui s'influencent mutuellement. En préconisant ce modèle Bandura précise qu'il ne suffit pas de considérer le comportement comme étant fonction des effets réciproques des facteurs personnels et situationnels les uns sur les autres, mais que l'interaction doit être comprise comme un déterminisme réciproque des facteurs personnels, environnementaux, et comportementaux.

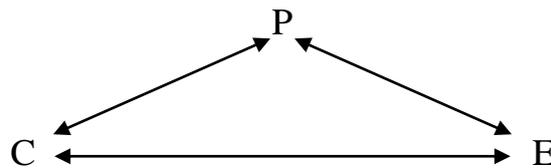


Figure 4.2 : Le Déterminisme réciproque dans la théorie sociocognitive

Ainsi, dans cette conception, l'influence de l'environnement sur les comportements reste essentielle, mais à l'inverse de ce qu'on trouve dans les théories béhavioristes, une place importante est faite aux facteurs cognitifs. Ceux-ci peuvent influencer à la fois le comportement et la perception de l'environnement. Bandura cite plusieurs exemples montrant que l'effet de la situation sur le comportement (renforcement) ne devient vraiment significatif que lorsque le sujet prend conscience de ce renforcement. Les caractéristiques personnelles et contextuelles ne sont plus indépendantes, mais s'influencent mutuellement. Les comportements sont alors considérés comme la résultante de l'interaction de la personne avec son environnement. Cependant ce modèle de causalité triadique et réciproque n'implique pas que chacun des trois facteurs intervienne avec la même force dans une situation donnée, ni que les trois facteurs soient concernés en même temps. Dans certaines circonstances, une composante peut exercer une influence plus grande que les autres, alors que dans d'autres, ce sera l'inverse.

Par rapport aux autres approches, dans la théorie sociocognitive l'accent est mis sur le traitement cognitif que l'individu fait des informations concernant ses comportements et son environnement. Un rôle central est accordé aux mécanismes sociocognitifs et d'autorégulation.

3-1-1-2 : Les mécanismes sociocognitifs et d'autorégulation

Dans l'analyse des déterminants personnels dans la structure d'interaction causale, la théorie sociocognitive accorde un rôle central aux mécanismes sociocognitifs. En effet, elle explique la nature des influences réciproques bidirectionnelles à travers les capacités qu'ont les individus pour interpréter leurs environnements et agir sur celui-ci. En se référant à la théorie sociocognitive, Stajkovic et Luthans (1998) présentent les cinq mécanismes sociocognitifs qui ont un grand pouvoir explicatif en particulier pour comprendre pourquoi les individus peuvent se comporter différemment dans les mêmes circonstances :

1- La capacité de symbolisation : la théorie sociocognitive suppose que les individus ont des capacités extraordinaires de symbolisation qui leur permettent de réagir avec succès et s'adapter à leur environnement. En utilisant des symboles les individus traitent et transforment les expériences visuelles immédiates dans des modèles cognitifs internes qui en retour vont servir comme guide dans leurs actions.

2- La capacité de prévoyance : Bandura suggère que les individus non seulement réagissent immédiatement à leur environnement grâce à des symboles, mais ils régulent leurs futurs comportements par la prévoyance. En particulier, les individus planifient leurs actions dans le futur proche, anticipent les conséquences de leurs futures actions et fixent des objectifs pour eux-mêmes. A travers la prévoyance l'employé planifie, initie et guide ses actions d'une manière anticipative.

3- La capacité d'apprentissage « vicariant » : selon la théorie sociocognitive presque toutes les formes d'apprentissage peuvent avoir lieu par des processus vicariants en observant les comportements des autres et leurs conséquences. La capacité individuelle d'apprendre par l'observation lui permet d'obtenir et d'accumuler des principes et des méthodes pour initier et contrôler différents modèles de comportements.

4- La capacité d'autorégulation : la capacité d'autorégulation joue un rôle central dans la théorie sociocognitive. En effet, l'individu ne se comporte pas en faisant autant que les autres, c'est à dire en adoptant les préférences et les modèles suivis par les autres. Le comportement

est initié et régulé par des standards internes et les réactions d'autoévaluation. Après avoir fixé les standards spécifiques, la perception d'une incongruité entre le comportement et les standards active les réactions d'auto-évaluation qui vont servir en retour de réguler ses actions futures. Même s'il n'y a pas une incompatibilité entre les standards personnels et les comportements, l'individu fixe de nouveaux standards plus hauts pour lui-même et active ses comportements futurs pour les satisfaire.

5- La capacité d'autoréflexion : La capacité d'autoréflexion (ou de réflexion sur soi) permet l'individu de penser et analyser ses expériences et ses processus de pensée. En réfléchissant sur les différentes expériences personnelles l'individu génère une connaissance spécifique sur son environnement et sur soi-même. Parmi les types de connaissance qui dérive de la réflexion sur soi le plus central est le jugement individuel de ses capacités d'adaptation aux différentes réalités de l'environnement. Ces types de perception se réfèrent aux croyances d'auto-efficacité ou d'efficacité personnelle. Ces croyances ont un formidable pouvoir prédictif et entraînent ainsi des implications importantes pour une gestion plus efficace de ses actions et des événements de la vie.

La théorie sociocognitive met en relief les capacités humaines d'auto-direction et d'auto-motivation (Bandura, 1988). L'autorégulation de la motivation et de l'action fonctionne à travers les standards internes des individus et l'évaluation de leurs propres comportements. Les individus cherchent l'autosatisfaction par l'accomplissement des objectifs et ils sont motivés par le mécontentement de la réalisation des performances inférieures aux niveaux de standards. Ainsi la différence entre les standards personnels et les comportements (performances) réels entraîne des influences d'auto-réaction qui servent comme de « motivateurs » et de guides pour des actions destinées pour réaliser les objectifs désirés. En faisant de l'autosatisfaction une condition pour réaliser les objectifs adoptés, les individus donnent une direction à leur action et créent des stimulants pour s'aider à persister dans leurs efforts jusqu'à atteindre leurs objectifs. Les effets motivationnels ne proviennent pas des objectifs eux-mêmes, mais plutôt des réponses individuelles en évaluant leurs propres comportements. Les objectifs spécifient les exigences conditionnelles pour une évaluation positive. L'activation du processus d'auto-évaluation à travers la comparaison interne exige deux facteurs comparatifs : le standard personnel et la connaissance du niveau de sa propre performance (comportement).

Dans la théorie sociocognitive l'autorégulation de la motivation et les réalisations de la performance sont déterminées par certains mécanismes d'autorégulation. Parmi ces mécanismes une place déterminante est accordée au concept de l'efficacité personnelle. Pour Bandura (1977 et 1986) parmi les principaux mécanismes régulateurs, figurent les croyances d'un individu à l'égard de ces capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches. Ces croyances constituent le mécanisme central de l'«agentivité» personnelle (Bandura 1989). Le sentiment d'efficacité personnelle influe sur le déclenchement d'un comportement (initiation), sur la quantité d'efforts investis et sur le maintien de niveau de performance. Les individus sont affectés non seulement par les renforcements externes, mais également par les renforcements qu'ils se créent. L'auto-renforcement explique pourquoi l'individu persiste dans ses actions, dans l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés même lorsqu'il n'obtient pas de résultats concrets et positifs immédiatement ou lorsqu'il n'a pas de soutien externe déterminant.

3-1-2 : L'analyse conceptuelle du sentiment d'efficacité personnelle

Il convient dans cette partie de l'analyse conceptuelle du sentiment d'efficacité personnelle de clarifier ce concept (3-1-2-1) ainsi que ses déterminants (3-1-2-2).

3-1-2-1 : Définition et dimensions de sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle est le concept qui a retenu le plus d'attention dans la théorie sociocognitive. Il renvoie « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser avec succès une tâche donnée » (Bandura, 1986, p. 391). Cette définition a été par la suite précisée par Wood et Bandura (1989) puis Gist et Mitchell (1992), pour qui l'efficacité personnelle désigne « les croyances à propos de ses capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les actions nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie ». Ces croyances constituent le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi. Ainsi l'efficacité personnelle correspond au jugement fait par l'individu quant à sa capacité à faire face aux exigences d'une situation précise ou à atteindre un objectif. En particulier, le sentiment d'auto-efficacité est supposé aider les gens à choisir leur activité et leur environnement et à déterminer la quantité d'énergie qu'ils investissent dans l'effort, leur niveau de persévérance devant les difficultés et les échecs, leur résilience face à l'adversité, le caractère facilitant ou handicapant de leur mode de pensée (positives vs négatives) et leurs réactions émotionnelles face aux obstacles.

Du point de vue de la théorie sociocognitive, le sentiment d'efficacité personnelle n'est pas un trait passif et figé, mais plutôt un ensemble dynamique de croyances de la personne en ses capacités qui interagissent de façon complexe avec d'autres facteurs personnels, comportementaux, et contextuels. Bien qu'elles concernent les capacités de l'individu, les croyances à propos de l'efficacité personnelle ne correspondent pas aux habiletés évaluées de façon objective. Selon la théorie sociocognitive, les comportements humains sont des caractéristiques dynamiques (et non fixées) et le succès dans des tâches ou de compétition requièrent généralement des habiletés avérées et un fort sentiment d'efficacité pour que les ressources personnelles soient effectivement et efficacement déployés (Bandura, 1991).

Le sentiment d'efficacité personnelle est le produit d'un processus d'autoévaluation effectuée à partir de diverses sources d'informations sur l'efficacité, qui doivent être sélectionnées, évaluées et intégrées (Bandura, 1986). Plus spécifiquement, avant de sélectionner leurs choix et d'initier leurs efforts les individus ont tendances à peser, évaluer, et intégrer l'information sur leurs capacités. Ces capacités perçues déterminent si un comportement ou un engagement sera initiée ou non, la quantité d'effort qui sera fournie et à quelle limite ces efforts seront soutenus. Si les croyances en leur efficacité personnelle sont solidement établies, les individus résistent bien à l'adversité. En revanche, les individus ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle réinstaurent rapidement leurs doutes en leurs capacités et sont peu incités à agir.

Trois dimensions de l'efficacité personnelle sont suggérées par Bandura (1977) et qui semblent avoir une importance particulière notamment pour la performance.

1- L'amplitude de l'efficacité personnelle : se réfère au niveau de difficulté et de complexité des tâches ou des performances que la personne pense capable de réaliser.

2- La force de l'efficacité personnelle : C'est le degré de certitude avec lequel la personne pense réaliser les différentes tâches à sa charge. Elle se réfère donc à ce que le jugement à propos l'amplitude est forte (probabilité de fournir les efforts et de persister malgré les difficultés rencontrées) ou faible (remis en question face à des obstacles et des difficultés).

3- La généralisation de l'efficacité personnelle : Elle signifie la possibilité d'étendre le sentiment d'efficacité personnelle à des situations connexes. Certaines expériences produisent des sentiments d'efficacité personnelle dans des tâches particulières (exemple la vente), d'autres expériences créent des croyances d'efficacité personnelle plus généralisables.

3-1-2-2 : Les déterminants de l'efficacité personnelle

Bandura (1986) a identifié quatre catégories de facteurs majeurs qui déterminent le sentiment d'efficacité personnelle. Bien que tous ces antécédents puissent influencer le sentiment d'auto-efficacité, il convient de signaler que c'est l'évaluation cognitive de ces expériences qui détermine le sentiment d'efficacité personnelle. Ce sont les perceptions subjectives des facteurs personnels et contextuels qui ont plus d'influence que les réalités objectives.

1- Les expériences antérieures : le meilleur moyen de développer un sentiment d'efficacité personnelle est de vivre des expériences que l'on maîtrise. Plus les performances antérieures ont été bonnes, plus l'efficacité personnelle est élevée. En revanche les échecs créent de doutes en ses capacités. Pour avoir un sentiment d'efficacité personnelle, l'individu doit vivre des expériences dans lesquelles il réussit à surmonter des obstacles et des difficultés par la persévérance et les efforts fournis. La personne sûre de ses capacités et confiante en elle-même grâce à des succès répétés, peut gérer les échecs et les obstacles sans être démotivée et découragée.

Cependant, ce n'est pas la performance antérieure qui provoque le changement dans le sentiment de l'efficacité personnelle, c'est plutôt ce que l'individu fait du diagnostic de l'information résultant de cette performance. Plus clairement, le niveau de performance n'est pas égal au niveau du sentiment d'efficacité personnelle, puisque l'auto-efficacité est un processus cognitif qui implique d'autres facteurs que l'action exécutée. Ces facteurs peuvent être classés en deux catégories :

- les facteurs contextuels : les ressources nécessaires pour réaliser certaines tâches, l'interdépendance de cette tâche avec d'autres fonctions dans l'organisation, les distractions physiques, le danger physique ou psychologique que présente l'environnement, l'aide ou le soutien externe reçu, et les types de supervision ;

- La perception de l'habileté : l'habileté peut être perçue comme une entité donnée ou comme une compétence requise. Chacune de ces deux préconceptions influence le processus de traitement de l'information. Si l'individu conçoit l'habileté comme une compétence incrémentielle, il passe plus de temps dans le diagnostic de la tâche, il est moins enclin à l'impact négatif de l'échec (stress, ...) et ultimement il maintient un haut niveau d'efficacité personnelle. En revanche quand l'employé conçoit l'habileté comme une entité donnée il considère les fautes comme des indicateurs d'une incapacité intellectuelle qui implique un manque de contrôle personnel et réduit par conséquent le sentiment d'efficacité personnelle.

2- L'apprentissage vicariant : les croyances dans sa propre efficacité peuvent être aussi développées par l'observation et l'imitation d'autrui. Voir des pairs et des collègues compétents peut améliorer l'efficacité personnelle par la transmission aux observateurs des stratégies efficaces pour gérer différentes situations. En revanche les difficultés et les échecs de ces personnes malgré les efforts qu'ils fournissent peuvent diminuer le sentiment d'efficacité personnelle des observateurs et saper leurs efforts pour exécuter les tâches identiques. L'apprentissage vicariant est particulièrement important quand les individus avaient peu d'expériences passées sur lesquelles ils basent l'estimation et l'évaluation de leur sentiment d'efficacité personnelle. Il se réalise en quatre étapes (Bandura, 1986 ; Wood et Bandura, 1989) : l'attention, la rétention, la reproduction et la motivation. Ce processus de modelage peut être utilisé comme un programme structuré de formation pour développer le sentiment d'efficacité personnelle.

3- La persuasion verbale : l'encouragement par quelqu'un à qui l'employé fait confiance (encadrement au travail, formateur, etc.) peut servir comme un autre moyen pour accroître le sentiment d'efficacité personnelle. L'objectif de la persuasion verbale n'est pas nécessairement de développer les compétences et les habiletés de l'employé, mais plutôt de l'encourager et de le convaincre qu'il a les capacités requises pour accomplir une activité. Si l'individu reçoit des encouragements réalistes, il exerce probablement plus d'efforts pour réussir que quelqu'un troublé par ses doutes en soi. Cependant, si les encouragements sont artificiellement menés à un niveau irréaliste, le sentiment d'efficacité personnelle ne survivra pas longtemps à l'épreuve de la réalité.

4- Les états physiologiques et émotifs : les individus peuvent aussi prendre en considération leurs états psychologiques et émotionnels dans l'estimation de leur efficacité personnelle. Un haut niveau de tension, de même qu'un sentiment de fatigue dans un travail qui exige une certaine puissance physique peut se traduire par des doutes dans l'efficacité personnelle. Pour modifier le sentiment d'auto-efficacité, il convient alors de développer les états physiques des individus, de réduire le niveau de stress et supprimer les sources de dysfonctionnement psychique. Ces sources sont de nature externe et interne (propres à l'individu). Les sources externes comprennent tout ce qui est lié à la tâche à exécuter et à l'environnement personnel. Les sources internes regroupent les aptitudes, la condition physique, la personnalité, les stratégies de performance et l'effort.

3-1-3 : Les effets du sentiment d'efficacité personnelle

Après avoir présenté l'approche conceptuelle du sentiment d'efficacité personnelle, nous aborderons dans ce qui suit les effets et les conséquences multiples de ce concept. Sans détailler les résultats obtenus dans l'ensemble de recherches, dont les ouvrages de Bandura (1995), et Maddux (1995) constituent de bonnes références, nous aborderons d'abord les effets généraux de l'efficacité personnelle (3-1-3-1), puis ses effets en milieu professionnel (3-1-3-2), avant de présenter la relation d'influence qui peut exister entre l'efficacité personnelle et l'employabilité (3-1-3-3).

3-1-3-1 : Les effets généraux de l'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle influence le choix des activités et de l'environnement (Wood et Bandura, 1989). Les individus évitent généralement les activités et les situations qui pensent qu'elles dépassent leurs capacités de «*coping*», par contre ils entreprennent facilement les activités de défis et choisissent les environnements qu'ils se jugent capables de gérer. Ce processus est bien illustré dans les recherches sur l'impact de l'efficacité personnelle sur le choix des modèles de carrière.

L'efficacité personnelle détermine aussi le niveau de motivation, qui se manifeste par la quantité d'effort fourni par l'individu et par la durée de persévérance dans ses efforts. Plus le sentiment d'efficacité personnelle est fort, plus grands et plus persistants seront les efforts (Bandura, 1988). Par contre quand ils sont confrontés à des difficultés, les individus ayant des doutes en leurs capacités, diminuent leurs efforts et finissent par abandonner prématurément leurs tâches et réalisent des résultats médiocres. Ceux qui ont des fortes croyances en leurs capacités feront plus d'efforts pour maîtriser les défis (Bandura et Cervone, 1983, 1986 ; Cervone et Peake, 1986).

Le sentiment d'efficacité personnelle influence également le niveau de stress et de dépression dans des situations difficiles et menaçantes. Les individus qui se croient capables de contrôler les menaces potentielles seront moins perturbés. Par contre ceux qui pensent qu'ils sont incapables de gérer les difficultés potentielles seront plus tendus, ils s'arrêtent sur leurs déficiences et constatent que certains aspects de l'environnement sont menaçants (Ozer et Bandura, 1990). Le doute en ses capacités à atteindre les objectifs qui apportent certaines satisfactions peut être une source de dépression (Bandura, 1988).

Par ailleurs le sentiment d'auto-efficacité affecte aussi les modalités de pensées et la fixation des objectifs personnels. Plus le sentiment d'auto-efficacité est fort, plus les objectifs que se fixent les individus sont de haut niveau, et plus solides seront les implications à les atteindre (Bandura et Cervone, 1986 ; Locke et al., 1984 ; Taylor et al. 1984). Certaines activités exigent des jugements analytiques qui poussent les individus à prévoir et à contrôler les événements probables de l'environnement. Un sentiment d'efficacité personnelle dans la résolution des problèmes favorise l'efficacité de raisonnement analytique. Elle influence aussi les types de scénarios à construire ou à réitérer et favorise les constructions cognitives efficaces qui en retour développent le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura et Adam, 1977).

3-1-3-2 : Les effets du sentiment d'efficacité personnelle en milieu professionnel

L'importance des conséquences générales de l'auto-efficacité nous incite à analyser davantage son effet en milieu professionnel. Même si elles sont peu nombreuses mais encourageantes, les études dans ce domaine nous aideront par la suite à situer l'effet de l'efficacité personnelle sur l'employabilité.

Les études empiriques réalisées sur l'effet du sentiment d'efficacité personnelle sur la performance ont produit des résultats consistants, et des relations positives entre les deux concepts ont été prouvées. En effet des salariés avec des compétences identiques peuvent réaliser des performances différentes selon leur croyance en leur efficacité personnelle, notamment parce qu'ils se fixent ou acceptent des objectifs plus au moins ambitieux (Bandura, 1988). Une relation positive entre l'efficacité personnelle et la performance des commerciaux dans une compagnie d'assurance vie a été démontrée par Borling et Beattie (1983), puis par Taylor et al. (1984), concernant les chercheurs universitaires. Robertson et Sadri (1993) ont affirmé le lien entre l'efficacité personnelle et les performances des managers évalués par leurs supérieurs. Bandura et Jourden (1991) ainsi que Cole et Hopkin (1995) en manipulant l'efficacité personnelle ont établi une forte relation avec les performances organisationnelles et la productivité. Enfin, Stajkovic et Luthans (1998) dans leur méta-analyse, ont quantitativement synthétisé les résultats de 114 études menées sur la relation entre l'efficacité personnelle et la performance au travail. Les auteurs ont trouvé une corrélation statistiquement très forte entre les deux construits ($r = .28$).

Le concept d'efficacité personnelle a été également fréquemment étudié dans des recherches sur la formation continue et a connu un bon succès en sciences de l'éducation. Un méta

analyse fut réalisé à partir de 38 études par Multon et al. (1991) qui a établi un lien entre l'efficacité personnelle et la performance scolaire d'environ $r = .38$ et de $r = .34$. A la suite de ces travaux l'hypothèse d'un lien entre l'efficacité personnelle et l'apprentissage, via les efforts, fut largement affirmée dans les recherches sur l'efficacité de la formation continue. La relation avec la motivation à l'apprentissage via les efforts a été vérifiée par Tannenbaum et al. (1991) et Quinones (1995). Noe et Wilk (1993) ont démontré le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle des salariés et leurs attitudes à l'égard des activités d'apprentissage à travers les efforts à apprendre. Le lien direct entre l'efficacité personnelle et la performance en fin de formation a été largement confirmé pour des formations de gestion (Bandura et Jourden, 1991), de management (Gist, 1989) d'informatique (Gist et al., 1991 ; Marlocchio et Webster, 1992), de relations interpersonnelles (Gist et al., 1991) ou encore dans le domaine militaire (Eden et Ravid, 1982 ; Tannenbaum et al. 1991). Quant à Mathieu et al. (1993) et Quinones (1995), ils ont souligné un lien très fort avec l'apprentissage, mais également avec les réactions de fin de formation.

3-1-3-3 : L'apport de l'efficacité personnelle sur l'employabilité

La responsabilité du salarié dans la gestion de son parcours professionnel, nous renvoie au concept de l'agentivité «*agency*» : « façon dont l'individu est agent de son comportement » (François et Langelier, 2000). La théorie sociocognitive de Bandura retrace de façon intégrée et heuristique les processus cognitifs, affectifs et motivationnels sollicités par la mise en œuvre de l'agentivité dans laquelle le sentiment d'efficacité personnelle joue un rôle motivateur et régulateur du comportement. Cela laisse penser que l'efficacité personnelle à un pouvoir explicatif sur l'employabilité en général et sur certaines de ses dimensions en particulier.

Le sentiment d'efficacité personnelle intervient comme médiateur du développement des intérêts professionnels et des choix de carrière. Les gens développeraient des intérêts pour des activités dans lesquelles ils conçoivent pouvoir réussir (Bandura, 1989). Plus l'individu a un fort sentiment d'auto-efficacité, plus il envisage des options de carrières nombreuses et mieux il se prépare. En revanche s'il émet des doutes en ses aptitudes à réussir professionnellement, à concilier vie professionnelle et vie privée, ou encore à s'adapter aux évolutions de sa fonction, il limitera ses perspectives de carrière. Taylor et Betz (1983) ont été les premiers à étudier l'auto-efficacité relative au processus de choix de carrière. Cette étude a montré que les personnes ayant peu de confiance en leurs capacités à réaliser

efficacement les opérations nécessaires à un choix de carrière obtenaient aussi des scores d'indécision vocationnelle plus élevés. Lent et Hackett (1987) ont montré l'influence de l'efficacité personnelle sur le choix de formation et de carrière.

En ce qui concerne la recherche d'emploi, nous pouvons croire que les demandeurs d'emploi qui ont confiance en leur efficacité à mener une recherche d'emploi sont plus actifs dans cette démarche et obtiennent plus vite des emplois convenables que ceux qui doutent de leurs capacités dans ce domaine. Bandura (1995) cite plusieurs travaux qui attestent de l'importance de l'efficacité personnelle dans les parcours de réinsertion consécutive à une perte d'emploi. Eden et Aviron (1993) trouvent ainsi qu'un sentiment d'efficacité personnelle élevée qui existe avant la participation à des ateliers de recherche d'emploi ou qu'il soit le fruit, augmente les chances d'obtention d'emploi. En fait les chercheurs d'emploi arrivent sur le marché du travail avec des niveaux de motivation qui diffèrent selon la perception qu'ils ont de leur efficacité personnelle. Ces croyances qui résultent de la somme des expériences vécues expliquent en grande partie l'effort, l'énergie et la persévérance déployées dans la recherche d'emploi.

Par ailleurs, le sentiment d'efficacité personnelle peut aussi jouer un rôle important dans les contextes de changements organisationnels et professionnels avec tout ce qu'ils engendrent de risques et incertitudes. Certains chercheurs soulignent que l'efficacité personnelle facilite les comportements innovants (Spreitzer, 1995) et d'adaptation aux nouvelles technologies (Hill et al., 1987) et aux nouveaux emplois. Malgré les changements structuraux dans le domaine du travail qui sont sources d'anxiété, de stress et d'incertitudes, et les nouvelles données économiques qui entraînent de la confusion et de l'instabilité, les personnes qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle composent avantageusement avec le stress et l'incertitude qui proviennent du changement d'entreprise ou d'emploi. Elles mobilisent leurs ressources motivationnelles et s'équipent pour passer à l'action. Dans ce sens l'efficacité personnelle peut influencer positivement l'attitude à la mobilité. Au lieu d'être découragé l'individu qui se sent efficace s'engage dans l'interaction avec son environnement professionnel et se sent volontaire pour changer d'entreprise ou d'emploi.

Qu'il s'agisse de la gestion personnelle de sa carrière, de la flexibilité personnelle, ou de la recherche d'emploi, le sentiment d'efficacité personnelle intervient comme médiateur du développement de ces aspects de l'employabilité. Il a un rôle direct en permettant à l'individu de se montrer plus persistant et plus persuasif et son comportement sera moins altéré par

d'éventuels échecs répétés. Il a aussi un rôle indirect en influençant les choix d'activités et les orientations professionnelles et les actions nécessaires pour y parvenir. A l'issue de ces analyses théoriques et empiriques, nous pouvons supposer que le sentiment d'efficacité personnelle a un caractère motivationnelle et détermine au moins pour partie l'employabilité individuelle. Dans cet esprit nous pouvons avancer donc l'hypothèse suivant :

H 7 : le sentiment d'efficacité personnelle influence positivement l'employabilité.

3-2 : Le locus de contrôle interne

Les croyances de contrôle constituent un des aspects dynamiques de la motivation humaine et dans ce sens, jouent un rôle majeur dans l'expression des attitudes et dans l'organisation des comportements. Considérant ce caractère prépondérant des croyances de contrôle sur la façon dont l'individu appréhende les événements et y fait face, nous voulons dans notre recherche étudier l'effet de locus de contrôle interne sur l'employabilité. Nous présenterons d'abord le locus de contrôle interne versus externe (3-2-1) avant de présenter l'effet de locus de contrôle interne sur la réussite professionnelle (3-2-2).

3-2-1 : Le locus de contrôle interne vs externe

Le concept de locus de contrôle (initialement contrôle interne versus externe des renforcements) fut créé par Rotter (1966) pour évoquer les différentes relations causales que les individus établissent entre l'obtention d'un résultat et leur propre conduite. Il se révèle d'une grande importance par sa capacité à distinguer les attitudes actives et les attitudes passives de l'individu par rapport à son environnement. Il devient en quelque sorte le corollaire inévitable de l'autonomie et de la force du moi. Il se réfère directement à la perception qu'a l'individu du degré de contrôle qu'il exerce sur ce qui lui arrive, sur ce qui constitue pour lui des sources de renforcement.

Burns (1984), dans un ouvrage traitant du concept de soi, suggère que le locus de contrôle se réfère à l'attitude générale de la personne vis-à-vis d'elle-même, vis-à-vis de ses propres comportements et vis-à-vis de sa capacité d'influencer les événements. Les individus qui ont un locus de contrôle interne pensent qu'ils contrôlent leur destin, que leurs actions ont un impact sur leur environnement, et attribuent leurs performances et leurs résultats à leur propre responsabilité. Au contraire, les individus qui ont un locus de contrôle externe considèrent les

conséquences de leur vie comme résultat des facteurs externes (destin, chance, etc.). Il ajoute également que non seulement les individus qui possèdent un locus de contrôle externe perçoivent qu'ils ont un manque de contrôle sur ce qui leur arrive, mais aussi qu'ils recherchent activement un contrôle externe à cause du sentiment d'incompétence qu'ils éprouvent.

En général, les études ont démontré que les personnes dotées d'un sentiment de contrôle interne étaient plus actives socialement que celles dotées d'un sentiment de contrôle externe plus conformistes et passives. Dans ce cas, le contrôle est opposé à l'impuissance apprise et signifie que l'individu a la croyance d'influencer sa vie et les cours des événements. En plus de s'attribuer justement la causalité des renforcements reçus, la personne qui possède un sentiment de contrôle interne conçoit la contingence entre ses caractéristiques personnelles, son comportement et les résultats. Elle contrôle aussi les renforçateurs, c'est-à-dire que la personne dotée d'un contrôle interne est en mesure d'utiliser son influence pour recevoir le plus de renforcements positifs possibles et d'éviter les renforcements négatifs. Elle croit et agit comme si elle pouvait influencer son environnement.

Cependant, ce concept de locus de contrôle a suscité de nombreux débats et controverses théoriques depuis sa création par Julian Rotter en 1966. Globalement, les débats ont porté sur le caractère dichotomique du construit et sa conceptualisation en tant que trait de personnalité, et sa vulnérabilité aux normes sociales et culturelles. Concernant le caractère dichotomique du construit et sa conceptualisation en tant que trait de personnalité, de nombreux auteurs (Rotter, 1990 ; Marks, 1998; Shapiro, Schwartz et Astin, 1996), supportent la thèse que le locus de contrôle n'est pas un trait stable de la personnalité qui distingue les individus dans leur capacité d'ajustement. À ce propos, Rotter (1990) rappelle l'importance de ne pas considérer le lieu de contrôle (LOC) des renforcements comme un trait individuel stable et souligne l'importance de comprendre et d'interpréter les résultats liés au LOC à partir de la perspective des théories plus larges de l'apprentissage social. Rotter insiste sur les dangers d'une conceptualisation et d'une interprétation sur-simplifiée de l'internalité et de l'externalité qui laissent entendre que les comportements d'une personne interne ne peuvent être liés qu'à des éléments positifs et souhaitables (*good guy*) et ceux d'une personne externe, qu'à des éléments négatifs et non désirables (*bad guy*).

Cette manière d'opposer les deux groupes (perspective différentialiste), sur la base de caractéristiques individuelles présumément bonnes ou mauvaises, a sans doute été amplifiée par l'idéologie dominante américaine où les notions de pouvoir, d'autonomie et

d'indépendance sont nettement valorisées (Marks, 1998). Cette polarisation des groupes restreint la possibilité de croyances simultanées en des sources internes et externes de renforcement de même qu'elle confère une valeur intrinsèquement négative à toutes croyances en un contrôle externe. Ainsi, toute situation peut s'expliquer par le jeu d'influence de sources externes et internes dont l'effet potentiel et conjugué varie d'une situation à l'autre. Sous cet angle, se reconnaître comme le seul acteur causal de ce qui arrive est tout aussi inapproprié et renvoie à la notion d'omnipotence tout comme se reconnaître comme entièrement dépendant du hasard ou des facteurs de contingence s'associe à l'impuissance et à l'aliénation.

Quant à la vulnérabilité du locus de contrôle aux normes sociales et culturelles, elle a maintes fois été rapportée dans les recherches empiriques. Plusieurs études ont mis en évidence que l'internalité ou l'externalité étaient directement influencées par le contexte social, politique, culturel et économique de l'individu. Selon Marks (1998), les croyances en un contrôle interne et externe varient grandement selon les pays et ce sont principalement les facteurs culturels qui expliquent cette diversité des résultats. Ainsi, dans les cultures où l'on favorise fortement la réussite personnelle comme les États-Unis et plusieurs pays occidentaux, les individus obtiennent généralement des scores élevés d'internalité (Smith, Trompenaars et Dugan, 1995). Wenzel (1993) a mis en évidence que les noirs américains croyaient significativement plus au rôle de la chance sur les événements de leur vie que les blancs américains. Une autre étude, menée par Jensen, Olsen et Hughes (1990) dans neuf pays d'Europe, a clairement mis en évidence que le pays d'origine a un impact plus grand sur les résultats de mesures du LOC que le sexe, la classe sociale ou le cycle de vie de la personne.

D'autres auteurs rapportent des différences dans les scores d'internalité/externalité entre les gens de culture dites individualistes et ceux des cultures dites collectivistes. C'est ainsi qu'en observant des différences importantes de croyances de contrôle entre les individus appartenant à la culture chinoise et américaine, Wong et Piran, (1995) soulignent que les premiers ont obtenu des scores d'externalité plus élevés. Les auteurs font remarquer que, dans la culture traditionnelle chinoise, le succès est notamment associé à la chance et une place importante est accordée à la conformité aux traditions familiales, au groupe et aux rôles sociaux. De plus, l'affirmation de soi est perçue négativement et est associée à la compétition et à l'agressivité, deux attitudes proscrites dans la culture chinoise. Toutes ces valeurs sont à l'opposé de la culture occidentale qui privilégie davantage l'unicité de l'individu, son indépendance, son affirmation personnelle et sa confiance en soi.

On pourrait aussi citer tout autant d'études nord-américaines qui ont permis d'établir des liens significatifs entre l'externalité et l'appartenance à un groupe minoritaire ou socio-économiquement moins avantage (Young et Shorr, 1986 ; Lachman et Weaver, 1998). Toutes ces études arrivent aux mêmes conclusions: plus la personne a un niveau d'éducation élevé et appartient à une classe socio-économiquement favorisée, plus elle obtient des scores élevés d'internalité. À l'inverse, moins elle est scolarisée et plus elle appartient à une classe sociale économiquement défavorisée, plus elle entretient des croyances de contrôle externes. Ces liens significatifs témoignent, comme le proposent Lefcourt (1992), Marks (1998) et Lachman et Weaver (1998), de l'influence des opportunités réellement accessibles ou non à l'individu sur le développement de ses croyances de contrôle. Elles témoignent aussi de l'impact d'expériences d'exclusion ou de discrimination sociale bien réelles sur le développement de ces croyances et traduisent bien souvent une perception juste d'un environnement hostile sur lequel certains individus ont appris, souvent dans l'enfance, à n'avoir que très peu de pouvoir.

3-2-2 : Le locus de contrôle interne et réussite professionnelle

Les croyances de contrôle permettent de distinguer les attitudes actives et passives de l'individu par rapport à son environnement et fournissent en quelque sorte des indices sur sa perception du degré de contrôle qu'il peut exercer sur ce qui lui arrive, sur ce qui constitue pour lui des sources de renforcements (Rotter, 1990). Plusieurs recherches dont celles de Friedrich (1988), Cabral et Salomone (1990), Taylor et Popma (1990), Holmes et Werbel (1992) ont permis d'établir certaines corrélations positives entre le locus de contrôle de la personne et la plupart des thèmes liés à la réussite scolaire et professionnelle.

L'étude de Mooney, Sherman et LoPresto (1991) fait par exemple ressortir la relation étroite existant entre le locus de contrôle interne, une estime de soi élevée et une bonne capacité d'adaptation scolaire. Les recherches de Swanson et Tokar (1991) ont permis d'observer que les sujets ayant un locus de contrôle interne croient en l'importance d'acquérir une bonne préparation au marché du travail pour pallier leur manque d'expérience et le peu d'emplois disponibles. D'autres études mettent pour leur part en évidence le fait que les jeunes sans emploi ont tendance à expliquer leurs difficultés professionnelles par des causes externes telles que la récession économique et les politiques gouvernementales plutôt que par des causes internes telles que leurs initiatives dans leur recherche d'emploi (Feather, 1983; Feather et Davenport, 1981; Gaskell et Smith, 1985; Gurney, 1981).

Bon nombre d'études associent le locus de contrôle du sujet à sa capacité à faire des choix de carrière. En général, ces études démontrent que la capacité de faire des choix professionnels satisfaisants est reliée à un locus de contrôle interne tandis que la difficulté d'effectuer des choix de carrière (*career indecision*) est le plus souvent associée à un locus de contrôle externe (Taylor et Popma, 1990). Chevrier et Inostroza (1987), soulignent que les élèves qui ont un locus de contrôle interne élevé connaissent davantage le processus de prise de décision, c'est-à-dire qu'ils savent ce qu'il faut considérer et ce qu'il faut faire pour prendre une décision pour faire le choix de carrière. Ils croient (les étudiants ayant un LCI) en l'importance de planifier un projet de carrière afin de réussir leur insertion socio-professionnelle. Ils ont intégré le lien existant entre ce qu'ils sont comme individu et les différentes possibilités de réalisation de projet de carrière. Ils sont davantage en mesure de tirer profit de leur expérience scolaire (Fournier, Drapeau, Thibault, 1995). Maracek et Frasc (1977) ont trouvé pour leur part que les femmes ayant un locus de contrôle externe n'attachent pas vraiment d'importance à la planification de leur carrière, comparativement à celles qui possèdent un locus de contrôle interne. Dans le même ordre d'idée, soulignons les études de Gardner (1981), qui rapporte la relation existant entre un locus de contrôle interne et la maturité vocationnelle chez les adolescents de même que celles de Spector (1982), qui associe un locus de contrôle interne à une plus grande initiative dans la recherche d'information scolaire et professionnelle.

Les résultats de plusieurs recherches empiriques permettent d'établir clairement des corrélations significatives entre le locus de contrôle de l'individu et la réussite professionnelle. De façon générale, ces études tendent à démontrer que le développement d'un locus de contrôle interne a tendance à faciliter la démarche d'insertion socioprofessionnelle de la personne tandis qu'à l'inverse, le développement d'un locus de contrôle externe rend plus difficile cette démarche. S'appuyant en partie sur ces données empiriques, le postulat principal de notre étude est que l'adoption d'un locus de contrôle interne est un élément déterminant de la motivation du sujet à s'occuper de son employabilité selon la conviction personnelle qu'il possède le pouvoir de se déterminer lui-même plutôt que de devoir s'en remettre aux circonstances extérieures. Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :

H 8 : le locus de contrôle interne influence positivement l'employabilité

Section 4 : LES VARIABLES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES

L'importance des variables individuelles a souvent été soulignée comme modulateur du cheminement professionnel des individus et, par le fait même, de leur employabilité. A partir de l'enquête « suivi des chômeurs » de l'INSEE qui fournit à ce propos un apport original, Dominique Rouault Galdo (1991), identifie les variables sociodémographiques qui peuvent constituer des atouts ou des handicaps des demandeurs d'emploi pour leur réinsertion et déterminent de ce fait les chances de suivre tel ou tel parcours professionnel. Nous reprendrons les principaux de ces facteurs pour étudier leurs effets sur l'employabilité tout en les complétant et en les actualisant avec les travaux récents.

4-1 : L'âge

Galdo (1991) affirme que l'âge du demandeur d'emploi constitue sans aucun doute l'élément le plus décisif pour le parcours ultérieur. D'une tranche d'âge à l'autre, les probabilités de suivre tel ou tel parcours diffèrent profondément. Il démontre que par rapport aux adultes de 30 à 45 ans, la tranche d'âge immédiatement supérieure de 45 à 50 ans est déjà assujettie au chômage prolongé. Dans la tranche d'âge de 50 à 55 ans, le phénomène s'accroît sensiblement, et s'accompagne d'une nette baisse des chances d'insertion durable et d'une propension déjà sensible à l'inactivité durable. Ainsi en avançant dans l'âge, les risques de chômage deviennent plus fréquents, de même que ceux d'inactivité durable et le recours à l'inactivité durable devient massif.

Dans le même sens Boerlijst et al. (1993) soulignent que certains employés hautement qualifiés sont confrontés à un déclin progressif de leur niveau d'employabilité, au dernier stade de leur carrière (l'employabilité désigne ici l'accès à une fonction supérieure à celle occupée actuellement c'est à dire qui exige de nouvelles compétences et des expertises différentes). Cette étude montre que l'employabilité des salariés de 40 à 46 ans devient de plus en plus faible pour 50% d'entre eux. Les seniors de 50 ans et plus, sont considérés presque complètement inemployables. La promotion hiérarchique en particulier semble être impossible pour les salariés les plus âgés : 55% des cadres moyens entre 40 et 52 ans et 40% des cadres supérieurs sont considérés par leurs supérieurs comme étant au top de leur habileté professionnelle. Pour les employés de 53 ans et plus, ce pourcentage est de 90%. La mobilité hiérarchique n'est pas possible pour ces personnes.

Van Der Heijden, (2002) montre que le degré d'employabilité diminue nettement avec l'âge (notamment dans une fonction d'un autre domaine ou dans un poste plus qualifiée). Il existe donc, un effet important et significatif de l'âge sur l'employabilité mesurée en termes d'expertises professionnelles ($F = 61.38, P < 0.001$).

Dans la continuité de cette recherche, Van der Heijde et Van der Heiden (2005), ont étudié la relation entre l'âge et l'employabilité (composée de cinq dimensions : l'expertise professionnelle, l'anticipation et développement, l'esprit collectif, la flexibilité personnelle, et l'équilibre) sur un échantillon de 893 salariés de plusieurs pays européens et qui travaillent dans le secteur de technologie de l'information et de communication. S'ils n'ont pas trouvé de relation claire entre l'âge et l'employabilité en générale, les auteurs ont démontré l'effet négatif de l'âge sur certaines dimensions de l'employabilité. Les comparaisons entre les groupes d'âge montrent que les débutants c'est à dire les plus jeunes sont significativement plus employables, comparés avec les salariés en mi-carrière et avec les seniors. En plus les scores des employés âgés de 35 ans à 39 ans sont significativement plus élevés en comparaison avec les seniors. Ces résultats confirment ceux de Warr et Birdi (1998) qui ont montré que plus le salarié est âgé moins il participe volontairement à des activités de développement en dehors des heures de travail. Egalement, il a moins de flexibilité fonctionnelle selon Van Den Berg et Van Der Velde (2005).

Bien que, l'étude de Forte et Hansvick (1999) établit un lien qui n'est pas nettement significatif entre l'âge et l'employabilité, la plupart des études ont montré que l'employabilité diminue avec l'âge. Au vu de ces résultats nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H 9 : l'âge influence négativement l'employabilité.

4-2 : Le genre

Le sexe, déterminant traditionnellement mis en avant, ne semble pas avoir un lien significatif avec l'employabilité. Il n'explique rien à lui seul (Galdo, 1991). Cet auteur souligne que même si les femmes réussissent moins fréquemment leur insertion, lorsqu'on compare leur situation à celle des hommes (toutes choses égales par ailleurs) ces différences ne s'interprètent que dans un contexte familial. En particulier un groupe de femmes vivant seules ne se distingue pas d'un groupe d'hommes vivant seuls, identique selon les autres critères. Van der Heijden et Van der Heijde (2005) ont montré que le fait d'être un homme ou

une femme n'a pas d'effet sur l'employabilité du salarié. Egalement, Van Der Berg et Van Der Velde (2005) ont montré qu'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes à l'égard de leur niveau de flexibilité fonctionnelle. Quant à l'effet de sexe sur la volonté de mobilité interne, la plupart des études montrent que le sexe ne semble pas influencer la mobilité interne. Ainsi Ostroff et Clark (2001) prouvent qu'il n'existe aucun lien significatif entre le genre et la mobilité interne. De même Brest et al. (1993) ainsi que Feldman et Bolino (1998) affirment l'absence de pouvoir explicatif du sexe sur la mobilité géographique. Au vu de ces résultats il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H 10 : il n'existe pas de relation significative entre le sexe et l'employabilité

4-3 : La situation familiale

Galdo (1991) souligne qu'un père de famille n'a pas les mêmes risques de s'enliser dans le chômage prolongé qu'un jeune homme chez ses parents. Cette influence de la position dans le ménage est environ deux fois moins forte que celle de l'âge. Cette faible influence de la position dans le ménage est confirmée par l'étude de Florens et al. (1990) associée au processus de sortie de chômage de deux échantillons différents (BF 89 et GJTW 90). Ces auteurs soulignent que les effets de la situation familiale du chômeur sont peu concordants.

Pour l'employabilité interne, les études sur la relation entre la situation familiale et la volonté de mobilité intra-organisationnelle ont donné des résultats mitigés. La plupart de ces études n'établissent aucun lien significatif entre le statut marital et la volonté de mobilité interne, notamment pour la mobilité géographique (Feldman et Bolino, 1998 ; Brett et al. 1993 ; Landau et al. 1992). De même, la mobilité interne ne semble pas sensiblement influencée par le nombre d'enfants à charge. En effet si un lien négatif entre les deux variables est prouvé (Eby et Russel, 2000 ; Landau et al. 1992), la plupart des études montrent qu'il n'existe aucun lien significatif entre la situation maritale et la volonté de mobilité (Ostroff et Clark, 2001 ; Feldman et Bolino, 1998 ; Noe et Barber 1993 ; Landau et al. 1992). A la lumière de ces résultats, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H 11 : il n'existe pas de lien significatif entre la situation familiale et l'employabilité.

4-4 Le diplôme

Le diplôme semble être un facteur important de sortie de chômage et de réinsertion professionnelle. Il constitue de ce fait un facteur déterminant de l'employabilité, même si quelques études n'établissent pas de lien significatif entre le diplôme et certains aspects de la mobilité interne. En effet, Galdo (1991) souligne qu'un diplôme même modeste, constitue un atout important de sortie de chômage : BEPC, CAP ou BEP, et baccalauréat font de ce point de vue pratiquement jeu égal pour éviter le chômage prolongé. Le niveau Bac + 2 fait nettement la différence : la probabilité de chômage prolongé est réduite de 15 points, celle de l'insertion incertaine est accrue de 15 points, et la probabilité de l'insertion durable augmente de 6 points. Despointes (1990) affirme que les niveaux scolaires se répartissent à peu près par ordre croissant le long de l'axe de l'insertion sur le marché du travail. Ainsi le 2^{ème} cycle universitaire et le 1^{er} cycle universitaire BTS et DUT sont les plus proches du pôle des employés sur un contrat à durée indéterminée, les niveaux BAC, BEPC, CAP, CEP se situent dans une position moyenne vis-à-vis de l'insertion, alors que le niveau « pas de diplôme » est plus éloigné de l'insertion stable. En s'appuyant sur ces données nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H 12 : le diplôme influence positivement l'employabilité.

4-5 : L'expérience professionnelle

L'expérience professionnelle fait explicitement référence aux différents moments du passé professionnel de l'individu. Elle permet d'accumuler un capital de compétences, et joue un rôle important dans l'accès à l'emploi. Elle apparaît le plus souvent comme un marqueur, une source d'informations et un objet à évaluer dans le cadre de recrutement, de la gestion du parcours professionnel et de la formation. Tharenon (1997) souligne que les employeurs sélectionnent les individus en partie au moins sur la base de leurs expériences professionnelles. Cart et Toutin (1996), montrent que les jeunes, pourtant mieux formés que leurs aînés, sont défavorisés dans la quête à l'emploi à cause de leur déficit d'expérience professionnelle. En partant de l'hypothèse que les entreprises cherchent à réduire le coût d'adaptation, les auteurs ont conclu que l'expérience professionnelle est une source d'adaptation, et par conséquent une ressource qui fonde l'employabilité (Aubret et Gilbert, 2003). D'où l'hypothèse suivante :

H 13 : l'expérience professionnelle influence positivement l'employabilité.

4-6 : L'état de santé

L'organisation mondiale de la santé définit la santé comme étant « un état complet de bien être physique, mental et social et pas seulement l'absence de maladies ou de handicaps » (Downie et al., 1998). Cela implique implicitement que la santé est un état positif et subjectif vécu par l'individu. Le manque d'un bon état de santé implique une maladie, un état pathologique avec des symptômes qui entraîne de la fatigue et constitue une raison importante d'absence et d'arrêt du travail. Dans ce sens, les problèmes de santé ou les déficiences physiques ou mentales limitent l'accès à l'emploi des personnes en âge de travailler et entrave donc l'employabilité individuelle.

En France, les résultats de l'enquête menée par l'INSEE, à l'initiative d'Eurostat, en complément de l'enquête emploi de mars 2002, montre qu'une personne sur quatre en âge de travailler (15-64 ans), soit au total 9,2 millions d'individus, déclare avoir un problème durable de santé ou un handicap. Et, parmi eux, près de 5 millions déclarent que ce problème limite leurs capacités de travail, que ce soit en termes de mobilité, de facilité à se déplacer, ou bien au regard de la quantité de travail à fournir, de l'effort à accomplir ou encore de la nature de tâches à effectuer. De fait, cette population a, plus qu'une autre, des difficultés pour accéder à un emploi. Son taux d'emploi n'est que de 44 %, contre plus de 65 % pour les personnes dont la capacité de travail est intacte, que celles-ci déclarent ou non des problèmes de santé. L'exposition aux problèmes de santé, et aux incapacités qu'ils induisent, n'est pas uniformément répartie dans la population. Ainsi, avec l'âge, non seulement l'incidence des problèmes de santé s'accroît, mais leur impact sur l'employabilité augmente aussi. Ceci s'explique notamment par le fait qu'avec le vieillissement, il y a fréquemment combinaison de deux, voire de trois problèmes de santé ou de handicap. Et plus le nombre de problèmes est élevé, plus l'employabilité se réduit.

En se basant sur ces données, nous pouvons admettre que quand la maladie et la déficience induisent des limitations des capacités de travail, l'accès à l'emploi est compromis. D'où l'hypothèse suivante :

H 14 : Il existe une relation significative entre l'état de santé et l'employabilité (un bon état de santé influence positivement l'employabilité et un mauvais état de santé influence négativement l'employabilité)

Section 5 : SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET MODÈLE DE RECHERCHE

Notre objectif dans cette section est de prendre en compte dans le même cadre les variables organisationnelles, personnelles et sociodémographiques pour rappeler le corps des hypothèses présentées plus haut (4-1) et de présenter le modèle conceptuel (4-2).

5-1 : Les hypothèses de recherche

Dans les modèles de causalité, il est généralement distingué entre deux types d'hypothèses :

- les hypothèses descriptives permettant de poser les relations entre une variable latente (inobservable) et ses indicateurs de mesure. Autrement dit, il s'agit de déterminer des indicateurs permettant de rendre compte d'un concept qui n'est pas observable sur le terrain.

- Les hypothèses de causalité permettant de poser les relations entre les variables latentes.

Dans notre recherche, ces hypothèses concernent les relations entre l'employabilité et ses déterminants (Chapitre 3). Elles prennent appui sur notre revue de littérature.

5-1-1 : L'hypothèse descriptive concernant le construit de l'employabilité

L'analyse conceptuelle effectuée au deuxième chapitre et l'analyse des résultats de l'étude qualitative suggèrent que l'employabilité est un construit multidimensionnel de six dimensions. Cette hypothèse sera testée grâce à la méthode de Churchill (1979) dans le chapitre 6.

H1 : l'employabilité est un construit multidimensionnel composé de six dimensions : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, l'adaptation au travail, la recherche du travail, le développement du réseau, et la gestion personnelle de carrière

5-1-2 : Les hypothèses de causalité concernant les déterminants de l'employabilité

La problématique de cette recherche nous a conduits à identifier suite à notre revue de littérature, trois familles de variables qui peuvent être en rapport avec l'employabilité : les variables organisationnelles et les variables individuelles (personnelles et sociodémographiques). Ces trois catégories de variables induites par le modèle conceptuel de développement de l'employabilité, ont donné lieu à trois séries d'hypothèses.

La première série d'hypothèses concerne la relation directe entre les pratiques de GRH et de management, censées contribuer au développement de l'employabilité.

H 2 : la formation influence positivement l'employabilité

H 3 : l'apprentissage organisationnel influence positivement l'employabilité

H 4 : la mobilité professionnelle influence positivement l'employabilité

H 5 : l'évaluation professionnelle influence positivement l'employabilité

H 6 : le soutien du supérieur hiérarchique influence positivement l'employabilité

La deuxième série d'hypothèse envisage la relation entre les facteurs personnels et l'employabilité. Nous avons donc choisi d'étudier l'effet du sentiment d'efficacité personnelle et du locus de contrôle interne sur l'employabilité et d'énoncer les hypothèses suivantes :

H 7 : le sentiment d'efficacité personnelle influence positivement l'employabilité

H 8 : le locus de contrôle interne influence positivement l'employabilité

La troisième série d'hypothèses concerne les relations de causalité entre les variables sociodémographiques et l'employabilité.

H 9 : L'âge influence négativement l'employabilité.

H 10 : Il n'existe pas une relation significative entre le sexe et l'employabilité

H 11 : Il n'existe pas une relation significative entre la situation familiale et l'employabilité

H 12 : Le diplôme influence positivement l'employabilité

H 13 : L'expérience professionnelle influence positivement l'employabilité

H 14 : Il existe une relation significative entre l'état de sante et l'employabilité

5-2 : Le modèle causal théorique

Nous parvenons en définitive à un modèle explicatif dont les relations peuvent être synthétisées de la façon suivante :

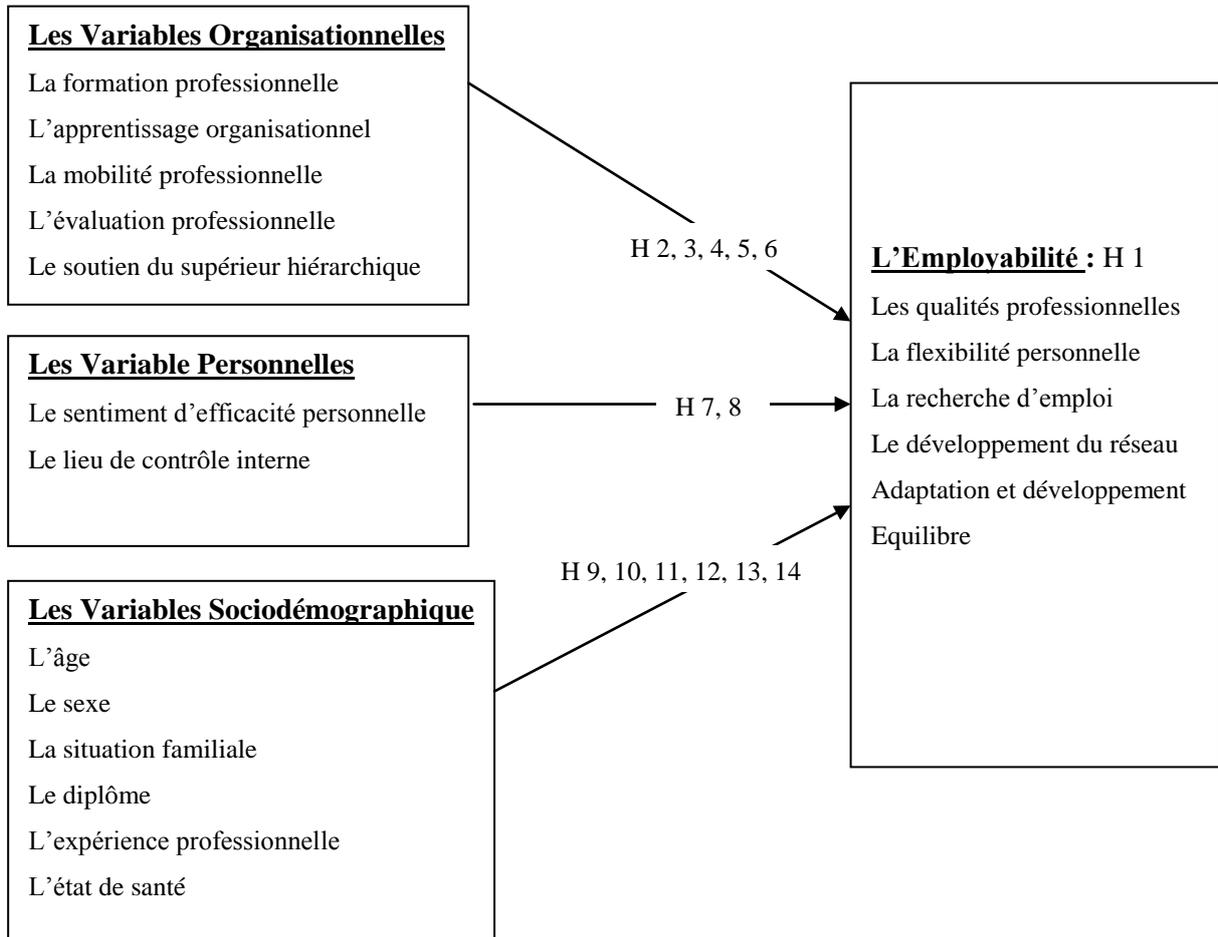


Figure 4-3 : Le modèle de recherche

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a été consacré aux déterminants de l'employabilité. Dans la première section nous avons passé en revue les principales catégories de variables évoquées dans la littérature et nous avons proposé un modèle théorique intégratif de trois catégories de variables (organisationnelles, personnelles et sociodémographiques) supposées contribuer au développement de l'employabilité.

Les déterminants organisationnels ont fait l'objet de la deuxième section de ce chapitre. Il s'agit des pratiques de gestion des ressources humaines et de management les plus fréquemment associées au développement de l'employabilité : la formation, la mobilité, la mobilité, l'évaluation professionnelle, l'apprentissage organisationnel, et le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière.

Les facteurs personnels présentés dans la troisième section sont aussi considérés comme des déterminants de l'employabilité. Parmi ces facteurs nous avons retenu le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne. Ces deux éléments sont souvent considérés comme étant des facteurs qui facilitent et favorisent la réussite professionnelle et qui peuvent vraisemblablement favoriser le développement de l'employabilité.

La quatrième section a été consacrée aux variables relativement objectives liées à l'individu. Parmi ces variables, l'âge, le genre, la situation familiale, le diplôme, l'expérience professionnelle et l'état de santé dont l'effet sur l'insertion ou la réinsertion professionnelle est parfois prouvé, ont été retenus pour étudier leur effet sur l'employabilité.

Enfin, la section cinq synthétise les hypothèses de recherche et présente le modèle conceptuel définitif de notre recherche.

Le cadre théorique de notre recherche est présenté, et les hypothèses ont été justifiées et énoncées, il nous reste désormais à en aborder les développements empiriques. Ceux-ci feront l'objet de la seconde partie qui aura comme objectif de présenter la méthodologie, l'opérationnalisation, et les résultats des analyses effectuées pour confirmer ou infirmer les hypothèses de cette recherche.

PARTIE 2

CADRE METHODOLOGIQUE ET VALIDATION EMPIRIQUE DU MODELE DE LA RECHERCHE

Chapitre 5

LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction

L'objectif de ce cinquième chapitre est d'ordre méthodologique. Il permet d'exposer les choix méthodologiques et les outils statistiques qui seront utilisés dans notre étude empirique. Il s'agit de montrer au lecteur les méthodes de recherche adoptées et de lui fournir, de manière simplifiée, les éléments de compréhension de nos résultats quantitatifs et d'en indiquer les critères d'évaluation.

La première section présente les choix méthodologiques adoptés dans cette partie empirique de l'étude. Elle explicite la justification du choix de collecte des données, le mode d'administration du questionnaire et le choix de notation des échelles de mesure.

Ensuite nous présenterons les méthodes que nous avons sélectionnées pour la construction et la validation des échelles de mesure utilisées dans cette recherche. Il s'agit de la construction d'une échelle de mesure de l'employabilité et la validation des autres mesures tirées de la littérature. Les résultats, concernant l'échelle de mesure de l'employabilité seront présentés dans le chapitre 6 et ceux concernant le choix et la validation des variables explicatives de notre modèle seront présentés dans le chapitre 7.

La troisième section sera consacrée aux choix méthodologiques retenus pour le test des hypothèses. L'analyse de régression linéaire, l'analyse structurelle et l'analyse de variance retenues pour l'étude des relations entre nos variables dépendantes et indépendantes, seront exposées.

Tout au long de ce chapitre, nous essayerons de répondre donc à la question suivante : « quelle est la méthodologie à adopter dans ce travail de recherche ? ».

Section1 : CHOIX METHODOLOGIQUES

Cette section présente le choix de la méthode de collecte des données (1-1) adoptée pour tester notre modèle théorique, le mode d'administration du questionnaire (1-2), et le choix des échelles de notation (1-3).

1-1 : Le choix de la méthode de collecte des données

Le choix de la méthode de collecte de données est une étape fondamentale du processus de recueil de l'information, tributaire de la nature de l'étude et des variables mesurées (quantitatives ou qualitatives), de l'état de l'art dans le domaine, des objectifs de la recherche et des contraintes. L'enquête par questionnaire a été adoptée dans ce travail. Avant de justifier notre choix, il convient de passer en revue les principales méthodes de collecte des données pour situer l'intérêt de cette méthode. En effet, il existe cinq méthodes principales de collecte de données :

- 1- La collecte des données secondaires ou documentaires, qui a pour objectif de tirer toutes les informations déjà disponibles, accessibles dans les entreprises, des organismes officiels, etc.
- 2- les méthodes de recherche qualitative, qui se caractérisent par l'entretien individuel, l'entretien de groupe et les techniques projectives.
- 3- l'expérimentation, qui se caractérise par des plans d'expérience pouvant être conduits en laboratoire ou sur le terrain. Cette méthode permet au chercheur d'intervenir dans le protocole de recherche. Il contrôle les causes et en mesure les effets.
- 4- l'observation, dans un processus de recherche-action, qui est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même des comportements qui se déroulent dans une organisation, durant un temps délimité. L'observation est participante (quand le chercheur intervient dans le processus d'observation) ou non participante (si le chercheur en reste extérieur).
- 5- l'enquête par questionnaire, qui est un mode de collecte de données privilégié par les recherches de nature quantitative comme celle-ci. Ce mode est d'un usage courant dans les travaux en sciences de gestion.

Cette méthode est souvent recommandée pour la collecte de données quand il s'agit de décrire ou d'expliquer des perceptions, des attitudes ou des comportements. De la sorte, la nature des

variables étudiées dans cette recherche font que l'enquête par questionnaire semble être la méthode la mieux adaptée. Elle contribue :

- à valider l'étude auprès d'un échantillon important de répondants ;
- à traiter de façon quantitative les données, avec un grand nombre des variables mises en œuvre. Cela étant rendu possible par le caractère fermé des questions ;
- à recueillir l'information nécessaire à la validation du modèle empirique de cette recherche.

L'enquête par questionnaire permet d'obtenir en peu de temps un grand nombre de réponses auprès d'un grand nombre de personnes. Sans négliger certains inconvénients théoriques et pratiques (désirabilité sociale, ...), le questionnaire est aussi compatible avec un traitement d'inférence statistique. Il suppose donc des précautions méthodologiques, mais la richesse que peuvent apporter ces études justifie notre choix et les efforts de maîtriser les aspects méthodologiques. Nous procédons donc à une étude exploratoire au moyen d'un entretien semi-directif dirigé pour générer des items afin construire notre échelle de mesure de l'employabilité. Cet instrument sera par la suite validé puis utilisé avec les autres échelles de mesure pour le test du modèle.

Le choix d'une méthode d'enquête par questionnaire se justifie donc par la nature de recherche et la volonté d'interroger un grand nombre de salariés. Le traitement des données obtenues sur un échantillon important permet de tester les hypothèses de notre modèle théorique. S'agissant de connaître les jugements des salariés sur leur employabilité, nous sommes conduits à élaborer un questionnaire d'attitudes à échelles multiples. Il permet d'apprécier des situations, d'évaluer des attitudes, de connaître des opinions, d'identifier des comportements ou des intentions comportementales et d'en suivre l'évolution.

1-2 : Le choix du mode d'administration du questionnaire

La collecte des données s'est révélée délicate dans la mesure où les entreprises sollicitées, si elles ont montré un intérêt particulier à cette recherche, ont souvent montré des réticences quant à l'administration du questionnaire auprès des salariés pour plusieurs raisons (sensibilité du sujet, contextes, manque de temps,...). Cependant, nous sommes parvenus à constituer un échantillon satisfaisant pour notre étude

Dans le cadre de cette étude, la collecte des données est effectuée par deux méthodes : une partie sur le terrain par questionnaire auto-administré, et une partie par Internet. En effet,

après un accord de la direction des ressources humaines de l'entreprise, le questionnaire accompagné a été distribué à la sortie du personnel pendant la pause de midi. Il a été accompagné d'une lettre présentant les objectifs de la recherche et garantissant l'anonymat. Une enveloppe de réponse timbrée était fournie afin de faciliter les réponses. Cette méthode a été principalement utilisée dans les deux premières collectes de données pour la validation de l'échelle de mesure de l'employabilité.

Une partie de la collecte fut aussi effectuée par Internet. L'enquête par Internet fait référence à plusieurs modes d'administration du questionnaire qui utilisent le Web. Selon Galan et Vernet (2000) il existe trois méthodes d'enquêtes en lignes :

- la première méthode est un questionnaire attaché à un courrier électronique sous forme de pièce jointe ou inséré dans le corps même du message. C'est une méthode simple à mettre en œuvre, mais le dépouillement de l'enquête doit être fait manuellement ;
- la deuxième méthode, qui est une variante améliorée de la première, consiste à envoyer un questionnaire associé à un programme minimal de saisie : le répondant exécute ce programme et transmet les résultats par messagerie. Cette méthode requiert une certaine maîtrise dans l'écriture des programmes appelés lors du remplissage du formulaire (CGI par exemple) ;
- la troisième méthode est le questionnaire publié sur un site Web : l'enquêteur construit son questionnaire et le publie sur un serveur dédié à l'administration des enquêtes en ligne. Il envoie un courrier aux répondants précisant l'adresse d'un formulaire HTML (*Hyper Text Mark-up Language*) disponible sur un serveur Web. Ces derniers saisissent leurs réponses sur le formulaire. Celles-ci sont sauvegardées directement sur le serveur. C'est cette méthode qui a été utilisée en partie dans la troisième et dernière collecte de données effectuée dans cette étude, du fait de sa simplicité et de sa facilité pour le répondant.

Galan et Vernet (2000) révèlent deux points forts des enquêtes en ligne : la réduction des coûts et le délai de réaction. Selon ces auteurs, la plupart des coûts variables liés à l'administration du questionnaire et à l'analyse des données est éliminée ou réduite, le coût de distribution est minime et les frais de saisie sont nuls (comme si s'est effectué par les répondants). Cependant, certains frais fixes existent (abonnement internet, conception informatique du questionnaire, ...). Grâce à internet, on peut envoyer des questionnaires à des personnes partout dans le monde en quelques minutes et recevoir des réponses immédiates à condition que le destinataire consulte son e-mail aussi rapidement. Avec ce média, les délais

sont brefs, et il est possible de traiter en quelques jours des terrains d'une centaine de personnes.

1-3 : Le choix des échelles de notation

Il s'agit de définir le nombre de possibilités de réponses données aux répondants, c'est à dire le type de modalité ou encore le nombre d'échelons. L'échelle la plus utilisée est celle de Likert, « Plus maniable que celle de Thurstone et certainement plus utilisée en GRH » (Igalens et al, 1998). Chaque énoncé fournit une information sur l'attitude du sujet.

Cette échelle propose généralement 5 ou 7 modalités de réponse sur un continuum allant «tout à fait en désaccord» à « pas du tout d'accord ». Selon Roussel (2005), l'emploi de ces modalités de réponse exige la rédaction d'items sous forme affirmative pour permettre au répondant de se situer par rapport à une affirmation, au lieu d'être interrogé sur ses choix personnel. La question du nombre d'échelons est d'importance car plus le nombre augmente plus la variance des réponses peut être importante. Et par conséquent, l'échelle peut se rapprocher des qualités des échelles d'intervalles (des échelles permettant de représenter des variables métriques) (Roussel, 2005). En outre, l'augmentation du nombre d'échelons suscite davantage les capacités cognitives, d'endurance, et de concentration des répondants, ce qui peut entraîner des biais de l'effet de halo ou un nombre important de non réponses. De ce fait, Evrard et al. (2003) et Roussel (2005) s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de règle précise quant au nombre d'échelons à retenir pour une échelle. Toutefois, des échelles en cinq points peuvent être privilégiées en fonction de la longueur du questionnaire (plus de 60 items) et de 7 à 9 dans le cas inverse (Roussel, 2005). Pour recueillir une information suffisamment riche sans « épuiser » le répondant, Cox (1980) recommande d'utiliser des échelles entre 5 et 7 échelons. Un nombre impair est aussi souhaitable si l'on suppose une réponse neutre. Considérant ces recommandations théoriques et tenant compte des spécificités de notre questionnaire, des échelles de Likert impaires en 5 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », ont été retenues.

Après avoir présenté la méthode de collecte des données, le mode d'administration du questionnaire et le choix des échelles de notation, il sera maintenant question de présenter la démarche méthodologique pour le développement et la validation des échelles de mesure.

Section 2 : LA METHODOLOGIE D'EPURATION ET DE VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Pour développer l'échelle de mesure de l'employabilité, nous suivons la procédure développée par Churchill (1979). Celle-ci sera d'abord présentée (2-1), puis les méthodes de l'analyse factorielle exploratoire (2-2), de la fiabilité (2-3) de la validité (2-3) et de l'analyse factorielle confirmatoire seront successivement présentées.

2-1 : Le paradigme de Churchill

La volonté de collecter de bonnes données et d'élever le crédit de la recherche dans les différents champs de sciences sociales qui s'intéressent aux attitudes et aux comportements pousse les chercheurs à définir des méthodes d'enquête rigoureuses. Cette quête a pour but de limiter le risque de l'effet de l'instrumentation engendré par l'utilisation de questionnaire. Le travail le plus abouti pour l'heure est celui de Churchill (1979). Il est élevé au rang de paradigme dans le domaine de la méthodologie de la recherche.

Comme la majorité des recherches sur la création des échelles de mesure, la construction d'un outil de mesure de l'employabilité s'inscrit dans le processus itératif proposé par Churchill (1979), enrichi notamment par Gerbing et Anderson (1988), et par Roehrich (1993). Cette démarche nécessite de fréquents allers-retours entre la définition initiale de construit, les résultats des collectes des données et l'analyse du sens des items (Rossiter, 2002).

La démarche méthodologique de Churchill (1979) est une démarche qui trace les différentes étapes que le chercheur doit suivre pour construire un outil de mesure. Elle distingue deux phases : l'une est exploratoire, et l'autre est confirmatoire ou phase de validation. La première phase est destinée à réduction de l'erreur aléatoire qui peut provenir de l'exposition de l'instrument de mesure à des aléas tels que les circonstances ou l'humeur du répondant (Evrard et al., 2003). Son objectif est de limiter les réponses perturbées par des effets de halo, de contamination, de polarisation, etc. La seconde phase est destinée à renforcer le travail effectué lors de la phase exploratoire, et réduire l'erreur systématique qui peut résulter d'une définition non pertinente ou insuffisante des variables conceptuelles ou encore une mauvaise représentation par les items de l'échelle (Roussel, 2005).

Dans la figure (5-1) qui représente le paradigme de Churchill (1979), la phase exploratoire englobe les quatre premières étapes de la démarche, et la phase confirmatoire (de validation) correspond aux quatre suivantes.

Étapes	Coefficients ou techniques recommandées
1- Spécifier le domaine du construit	Revue de littérature
2- Générer un échantillon d'items	Revue de littérature Expérience enquête Exemples types Incidents critiques Entretiens de groupes
3- Collecte des données	
4- Purifier l'instrument de mesure	Coefficient Fiabilité Analyse factorielle
5- Collecte des données	
6- Evaluer la fiabilité	Coefficient alpha Fiabilité des deux moitiés
7- Estimer la validité	Matrice multitraits-multiméthodes Critère de validité
8- Développer les normes	Moyenne et autres statistiques résumant la distribution des scores

Tableau 5-1 : procédure proposée pour développer de meilleures mesures (Churchill, 1979).

1- La première étape du paradigme consiste à spécifier le domaine du construit. Il s'agit d'effectuer une revue de littérature exhaustive et actualisée sur le sujet et définir clairement le cadre conceptuel du phénomène étudié. Nous espérons que ce soit le cas dans la conclusion de notre revue de littérature.

2- Générer un échantillon d'items qui capture le construit : cette étape peut s'effectuer par plusieurs moyens (cf. tableau précédent). Comme nous le verrons ultérieurement, nous nous

sommes appuyés sur la littérature et les entretiens réalisés lors de l'étude qualitative pour proposer un ensemble d'items aptes à saisir les différentes dimensions de l'employabilité.

3- La collecte des données : la première vague de collecte des données a pour objectif de réduire cet ensemble d'items et de purifier la mesure.

4- Purifier la mesure : C'est la dernière étape de la phase exploratoire. Elle consiste à purifier le questionnaire au cours d'un processus par itération. Au cours de la première itération, les différentes échelles sont soumises au test de fiabilité et à l'analyse factorielle. La fiabilité correspond à la cohérence entre les items qui sont censés mesurer un même concept. Le coefficient alpha de Cronbach est recommandé pour estimer la cohérence interne. Ainsi, un coefficient alpha proche de 1, indique que les items sont bien corrélés au vrai score. L'analyse factorielle permet de tester l'unidimensionnalité et la multidimensionnalité des construits. Ces deux procédés (alpha et factorisation) peuvent s'utiliser itérativement jusqu'à l'obtention d'un bon coefficient alpha.

5- La deuxième collecte des données : l'échelle purifiée doit être vérifiée par une deuxième collecte des données pour étudier sa fiabilité et sa validité.

6 et 7- L'estimation de la fiabilité et de la validité : La démarche reste identique à la phase exploratoire sur le plan technique, seul la finalité change. L'objectif principal consiste à tester la stabilité de la fiabilité et de la validité du questionnaire dans le temps et sur d'autres échantillons. La source d'erreur la plus fréquente lors d'une création d'une échelle de mesure apparaît à la phase de génération d'items. Il faut donc s'assurer de la validité faciale, c'est à dire que les items sont appropriés (*Look right*). Si la mesure est plus qu'un simple artefact, elle devrait pouvoir se reproduire lorsqu'elle est soumise à un autre échantillon de répondants.

La phase de validation statue principalement sur la validité convergente et la validité discriminante du questionnaire. Normalement à cette étape, l'échelle de mesure possède une validité faciale et une certaine fiabilité. Pour estimer la validité d'une mesure, les techniques les plus souvent utilisées sont basées sur l'analyse factorielle, notamment L'ACP. Mais il faut aussi signaler que les nouvelles méthodes d'analyse factorielle fondées sur les modèles d'équations structurelles tentent actuellement de proposer des tests de validité convergente.

8- Développer des normes : c'est « le meilleur moyen d'évaluer la position d'un individu sur une échelle et de le comparer à d'autres, grâce à la moyenne et l'écart type » (Churchill, 1979, p.72). Cette étape consiste à établir les principales caractéristiques statistiques des

échelles (généralement la moyenne et l'écart type). Ces normes servent à effectuer des comparaisons avec d'autres résultats et engager des analyses de corrélation explicative.

Il convient aussi de préciser que le paradigme de Churchill n'est pas un cadre rigide qu'il faut suivre à la lettre pour élaborer un questionnaire. Il tolère des aménagements pour s'adapter au contexte de la recherche. Pour essayer de construire un référentiel, Churchill propose un schéma de recherche qui permettrait aux chercheurs d'avoir les mêmes repères pour construire une échelle de mesure, et ainsi de ne plus discuter sur la méthode mais sur la mesure elle-même. Selon Roussel (2005), les huit étapes ne sont pas parfaitement séquentielles. La démarche prévoit des allers-retours entre les deux phases, permettant des réajustements dans les choix théoriques et méthodologiques qui sont faits. Il ajoute que l'enjeu est de mieux progresser au cours des étapes. Il est également possible d'utiliser des techniques méthodologiques prévues pour une étape, dans une autre.

La démarche d'origine de Churchill (1979) suppose que le concept à mesurer est théoriquement bien défini et que ses caractéristiques (dimensions) sont parfaitement connues. Il recommande donc l'emploi de l'alpha de Cronbach (1951) avant d'effectuer une analyse factorielle. Or, comme le précise Roussel (1951, p.257), cela n'est pas bien souvent le cas. De nombreuses recherches sont confrontées à des incertitudes quant aux fondements théoriques d'un modèle d'analyse et aux caractéristiques du concept à mesurer. C'est ainsi que l'analyse factorielle exploratoire est devenue progressivement mobilisée avant la mesure de la fiabilité des facteurs ainsi retenus. Cette procédure est également conseillée par Gerbing et Anderson (1988). En effet ces derniers rappellent que l'analyse factorielle exploratoire, la corrélation entre les items ou le coefficient alpha, ne sont pas à même de donner une information sur l'homogénéité (uni ou multi-dimensionnalité) de l'instrument de mesure.

Cette méthodologie sera donc retenue pour purifier et valider les échelles de mesure des variables de notre modèle conceptuel, notamment l'échelle de mesure de l'employabilité, créée pour les besoins de cette recherche.

2-2 : L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire est une technique préliminaire lors de la construction d'une échelle de mesure. L'observation des recherches empiriques dans le domaine des ressources humaines, de la psychologie du travail, ou encore du marketing indique que la technique de l'analyse factorielle est utilisée en phase exploratoire pour épurer les échelles qui vont contre

leur homogénéité. Pour épurer nos échelles de mesure, nous faisons donc recours à l'analyse factorielle en composantes principales pour sa plus grande souplesse d'utilisation. Il convient dans ce qui suit de rappeler les techniques de l'ACP et les critères à respecter pour comprendre les résultats de notre recherche empirique.

2-2-1 : L'adéquation des données à l'analyse factorielle

Pour effectuer une analyse factorielle exploratoire, il est tout d'abord nécessaire d'examiner l'adéquation des données à ce type d'analyse, suivant en cela la recommandation de Evrard et al., (2003, p. 400) qui rappellent « qu'une question importante consiste à se demander si les données sont factorisables, c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artéfacts statistiques ». Deux tests sont disponibles à cet effet : le test de KMO et le test de Barlett.

- Le test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou plusieurs mesures adéquates de concepts. Ce test fournit un indice clair et facilement interprétable.

Une valeur de KMO de moins de 0,5 est inacceptable, de 0,5 est médiocre, de 0,6 est acceptable, de 0,7 est moyenne, de 0,8 est méritoire, de 0,9 est excellente (Stewart, 1980). Malhotra et al. (2004, p.510) préconisent une valeur comprise entre 0,5 et 1.

- Le test de sphéricité de Bartlett analyse la forme du nuage de points. S'il est sphérique, les données ne possèdent pas de dimension commune et inversement. Il vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. On doit donc tenter de rejeter l'hypothèse nulle, ce qui signifie que le test doit être significatif (la probabilité d'obtenir la valeur du test doit être plus petite que 0,05). Toutefois le test est très sensible au nombre de cas (il est presque toujours significatif sur de grands échantillons).

2-2-2 : Le nombre de facteurs à retenir

La question inhérente à l'ACP est celle du nombre des facteurs à retenir. Il n'existe pas de règles théoriques démontrées. Seule la référence à des travaux précédents peut nous guider. Les règles les plus répandues sont :

- le critère de satisfaction consiste à fixer un seuil correspondant au pourcentage minimum de variance que l'on veut restituer (par exemple 50%), et retenir le nombre de facteurs nécessaires pour atteindre ce seuil.

- le critère de valeur propre (*eigenvalues*) de Kaiser (1958), qui stipule qu'on ne retient généralement que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 ;

- le *Scree test* appelé aussi « test de coude » qui consiste, à examiner la courbe des valeurs propres et à en déterminer le point d'inflexion ;

Dans le cadre de notre travail, la règle des valeurs propres supérieures ou égale à 1 guidera notre choix des facteurs à retenir. La valeur propre représente le pourcentage de variance expliquée par chaque facteur. De plus, les axes retenus doivent expliquer plus de 50% de la variance. Toutefois, si la structure initiale est insatisfaisante ou difficile à interpréter, de nouvelles itérations doivent être conduites en introduisant des rotations pour rendre plus aisée l'interprétation des axes factoriels.

2-2-3 : La rotation des facteurs

La rotation est réalisée lorsque l'analyse factorielle ne produit pas de structure factorielle claire. C'est-à-dire dans le cas où de nombreux items ont des contributions factorielles élevées ($> 0,30$) sur plusieurs axes (Igalens et Roussel, 1998). L'objectif consiste à augmenter artificiellement les corrélations item-facteur fortes et à diminuer les corrélations item-facteur faibles, issues de la première itération orthogonale, afin de faciliter l'interprétation des facteurs retenus. Il existe deux types de rotation : rotation orthogonale (Varimax, Quartimax, Equamax) et oblique (Oblimin ou Promax). Les rotations Varimax et Oblique sont les plus utilisées. Les rotations orthogonales maintiennent les axes de l'espace factoriel en angles droits, alors que dans la rotation oblique les axes après rotation peuvent être corrélés.

Le choix d'une rotation plus qu'une autre engendre un certain débat dans la littérature. Si certains auteurs (Evrard et al., 2003) expliquent qu'une rotation oblique présente l'inconvénient d'être parfois plus délicate à interpréter mais l'avantage de pouvoir mieux rendre compte de certaines situations, d'autres (Iacobucci et al., 2001) suggèrent même que la rotation oblique peut être préférable pour une analyse factorielle exploratoire. En fait, il semble qu'aucune des deux méthodes ne soit supérieure à l'autre, et le choix d'un type de rotation dépend en fait des besoins de l'étude. Pédhasur et Pédhasur Schmelkin (1991) cités

par Igalens et Roussel (1998), recommandent de mettre en œuvre à la fois des rotations obliques et orthogonales afin d'interpréter la solution la plus claire.

2-2-4 : La condensation des échelles

Pour procéder à la condensation (l'épuration) des échelles, Igalens et Roussel (1998, p.155) notent que deux méthodes apparaissent fréquemment dans les travaux de validation de questionnaire à échelles multiples :

- l'élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs ou bien n'ayant aucune contribution atteignant ce seuil sur l'un des facteurs principaux retenus ;
- l'élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'une des composantes principales identifiées.

Enfin, l'examen des communalités qui mesure « la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus » (Evrard et al., 2003, p.156) est à prendre en compte lors de la condensation des échelles. Ce calcul réalisé pour chaque item doit conduire à une élimination de l'item lorsque la variance expliquée par les axes principaux est faible (<0,50). Naturellement, ces seuils ne sont pas stricts et il faut juger en plus qualitativement les résultats.

Lorsque l'ACP ne donne pas de structure factorielle claire (ex : des items ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs), nous procéderons à une rotation des facteurs avant d'éliminer certains items.

2-3 : La fiabilité de cohérence interne

Churchill (1979) accorde une importance primordiale au test de fiabilité. Selon Evrard et al. (1997) la fiabilité (ou fidélité) de cohérence interne correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié. C'est la capacité d'un instrument de mesure à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois aux mêmes personnes (Igalens et Roussel, 1998). Son analyse permet de s'assurer que la part de l'erreur aléatoire liée à la conception de l'instrument de mesure et aux conditions de la collecte de données reste faible. L'objectif, si on reprend la typologie des erreurs de Churchill, est donc de réduire l'erreur aléatoire.

Pour s'assurer de la fiabilité d'une mesure, différentes techniques sont disponibles : la technique « test/ retest », la technique du « *split half* » (deux moitiés), et les formes alternatives de cohérence interne. L'instrument le plus répandu pour ce genre de test est le coefficient alpha de Cronbach. Il permet de vérifier si les personnes donnent des réponses cohérentes à tous les énoncés servant à mesurer une même variable. Si c'est le cas, l'échelle est fiable. En complément de cet indicateur, le ρ de Jöreskog (1971) qui estime la cohérence interne en se basant sur les mesures de variance de variables latentes et des estimations d'erreurs des énoncés de l'échelle, sera aussi utilisé dans la phase confirmatoire.

2-3-1 : Le coefficient alpha de Cronbach

Dans le cadre de notre travail, le coefficient alpha de Cronbach sera utilisé comme indicateur de nos échelles de mesure. Il s'agit en effet d'une méthode éprouvée et utilisée dans la plupart des travaux de recherche actuels (Evrard et al., 1997) malgré ses limites (Peterson, 1994 ; Thiétart, 1999) et l'existence d'indices concurrents (ex : ρ de Joreskog ; Joreskog, 1971 ; Osburn, 2000). Ce coefficient est une estimation de la variance du score total de l'échelle due à tous les facteurs communs propres aux items de l'échelle testée. Il permet de vérifier si les énoncés d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est à dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Ainsi, plus alpha se rapproche de 1, plus les items sont corrélés entre eux et plus l'échelle a une cohérence interne. Si le score d'alpha est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont admis à mesurer un même phénomène.

Evrard et al. (2003) soulignent qu'il n'existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si l'alpha est acceptable ou non. Mais, des seuils empiriques donnés par l'expérience des études en psychométrie peuvent servir de référence. Les auteurs considèrent qu'une valeur d'alpha compris entre 0,6 et 0,8 est acceptable dans une étude exploratoire, et une valeur supérieure à 0,8 est souhaitable pour une étude confirmatoire. Nunnally (1967), de son coté, distingue deux situations pour qualifier un alpha d'acceptable ou non : dans une étude exploratoire, l'intervalle d'acceptation est entre 0,50 et 0,60, et censé augmenter en cas d'étude confirmatoire ($> 0,7$). (Nunnally, 1978) ajoute une modification et affirme que des fiabilités de 0,70 ou supérieures suffiront. Il explique que lorsque l'alpha de l'échelle est inférieur à 0,70, on procède à l'épuration de l'échelle. Si un item, par rapport aux autres, est

nettement moins corrélé avec le score total de l'échelle (corrélation $< 0,40$), on vérifie si l'échelle sans cet item augmente au-delà de $0,70$. Si c'est le cas, il faut épurer l'échelle de cet item en l'éliminant définitivement ou en le réaffectant dans une autre échelle.

Par ailleurs, les travaux de Cortina (1993), cités par Roussel (2005), montrent que certaines études peuvent présenter d'excellents indices alpha mais « artificiellement gonflés » par le nombre d'items et/ou la redondance sémantique des items. Plus le nombre des items est élevé et/ou les items d'une échelle sont rédigés d'une façon similaire, plus le coefficient alpha devrait être élevé. De ce fait, Roussel (2005) souligne qu'il est souhaitable, pour vérifier la qualité des coefficients alpha, d'observer le niveau de la corrélation moyenne entre items. En absence de seuil d'interprétation, l'auteur, sur la base d'observations empiriques, suggère qu'en deçà de $0,40$, l'interprétation du coefficient alpha, devrait être approfondie. L'auteur conclut que si les niveaux de corrélation moyenne entre items sont médiocres (inférieur à $0,30$ ou $0,40$) et le coefficient alpha est satisfaisant (supérieur à $0,70$), on peut mettre en cause ce dernier et critiquer les résultats obtenus.

En somme les auteurs ne se prononcent pas sur la bonne règle à choisir. Ils laissent le libre arbitrage au chercheur selon la nature de sa recherche, mais certains optent pour les normes les plus souples (Igalens et Roussel, 1998). Ils conseillent en outre, pour compléter l'étude de la fiabilité de cohérence interne d'une échelle, de calculer un autre indicateur : c'est le ρ de Jöreskog (1971). Pour tester la fiabilité des échelles de mesure des échelles employées dans cette recherche, nous viserons à respecter le seuil $0,70$, surtout pour les instruments ayant déjà fait preuve antérieurement de validations empiriques, mais nous considérerons comme acceptable le seuil de $0,50$ dans une phase exploratoire. Pratiquement cela signifie que, lorsque l'alpha est inférieur à la norme retenue, nous procéderons à l'épuration de l'échelle. Si un item est nettement moins corrélé par rapport aux autres, il faut vérifier si l'alpha sans cet item augmente pour respecter la norme. Si cela est vérifié, il faut soit retirer définitivement cet item, soit le réaffecter avec d'autres dans une autre échelle, et ceci itérativement jusqu'à ce que l'alpha atteigne le seuil retenu.

2-3-2 : Le ρ de Jöreskog

Le ρ de Jöreskog, bien que s'évaluant comme l'alpha de Cronbach, est considéré comme un meilleur indicateur de cohérence interne (Gerbin et Anderson, 1998). Le ρ de Jöreskog (ou ρ de Ksi) représente une amélioration substantielle de ce dernier puisqu'il n'est pas

dépendant du nombre d'items constituant le facteur (Roehrich, 1994). Comme le soulignent Igalens et Roussel (1998, p. 189), ce coefficient s'analyse comme le coefficient alpha de Cronbach. On considère que la fiabilité du construit est bonne si la valeur du ρ est supérieure à 0,70 ou 0,80 selon les auteurs (Fornell et Larcker, 1981). Selon Valette et Florence (1998), la fiabilité d'un construit peut être considérée comme bonne à partir d'une valeur de ρ supérieure à 0,70.

Dans le cadre de ce travail, les deux coefficients α et ρ seront pour estimer la fiabilité des échelles de mesure de notre modèle. Le coefficient alpha sera utilisé dans les deux phases, exploratoire et confirmatoire. Dans la phase exploratoire, elle a pour objectif d'estimer la fiabilité et l'épuration de l'échelle de mesure. Dans la phase de validation, l'objectif visé est d'estimer la stabilité de la fiabilité des échelles sur un nouveau public. Cette étape est nécessaire pour vérifier la stabilité de la cohérence interne des items, dans le temps et sur différents échantillons. Si des items ont des comportements préjudiciables, ils sont discutés, modifiés voire éliminés. Le coefficient ρ sera utilisé dans la phase confirmatoire pour vérifier la validation des échelles de mesure par la méthode d'équation structurelle.

2-4 : La validité d'un instrument de mesure

la validité tente de répondre à la question suivante « mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ? (Evrard et al., 2003). Plusieurs formes de validité existent que nous détaillerons dans ce qui suit.

2-4-1 : La validité de contenu

Elle s'intéresse à la capacité de l'instrument de mesure à capter les différents aspects du construit étudié. La validité de contenu a pour but de vérifier si l'échelle mesure bien le construit qu'on cherche à mesurer. Contrairement aux autres types de validité, l'estimation de la validité de contenu ne s'appuie pas sur des outils statistiques. Elle est fondée sur l'intuition du chercheur, soutenue par les jugements des pairs de la communauté scientifique dans laquelle l'instrument utilisé doit faire l'objet d'un consensus. Cependant Roehrich (1993) décrit l'estimation de la validité de contenu comme une démarche qui consiste à lire les items et à vérifier qu'ils ne contiennent pas des significations sous-jacentes non souhaitables. L'auteur recommande l'utilisation d'une analyse factorielle exploratoire susceptible de mettre à jour un facteur inattendu, ou une corrélation surprenante entre un facteur et un item.

2-4-2 : La validité de trait ou de construit

Il consiste à savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier. Il s'agit de tester la capacité des instruments à mesurer précisément et uniquement les construits analysés. L'évaluation de cette validité peut être réalisée en étudiant la validité convergente et la validité discriminante (Igalens et Roussel, 1998 ; Evrard et al. 2003). Comme le rappellent Roussel et al. (2005), pendant longtemps la seule manière de tester la validité de trait reposait sur la matrice Multi-traits Multi-méthodes (MTMM) développée par Campbell et Fiske (1959). Cette méthode requiert une méthodologie complexe qui rend son opérationnalisation assez lourde. Elle a été remplacée par l'approche de Fornell et Larcker (1981) fondée sur les modèles d'équations structurelles.

- **La validité convergente** : elle consiste à vérifier si la mesure d'un construit, obtenue avec un instrument, est corrélée avec celle produite par un ou plusieurs autres instruments. C'est-à-dire que les indicateurs supposés mesurer le même phénomène sont corrélés. En l'absence d'instruments différents, l'appréciation de la convergence des items d'une même échelle se fait au regard de leur capacité à mesurer précisément et uniquement une même variable (contributions factorielles élevées et essentiellement sur un seul facteur) (Roussel et al., 2005). L'analyse de la validité convergente repose sur le calcul de $\rho_{vc}(A)$ (rhô de validité convergente du construit A) dont la formule est la suivante (Fornell et Larcker, 1981, P. 46) :

$$\rho_{vc}(A) = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n var(\varepsilon_i)}$$

Où les λ_i sont les contributions factorielles des indicateurs i dans la variable latente A, et $var(\varepsilon_i)$ est la variance des termes d'erreur.

La validité convergente est démontrée lorsque la variable latente partage plus de 50% de sa variance avec chacune de ses mesures. En d'autres termes, le carré de la contribution factorielle (*loading*) doit être supérieur à 0,50 (ce coefficient représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit)

- **La validité discriminante** : elle a pour objectif de vérifier si les mesures de construits différents, obtenues avec un ou plusieurs instruments, ne sont pas corrélées ou le sont mais faiblement. Plus précisément, les indicateurs qui sont censés mesurer des phénomènes différents (ou facettes distincts d'un même concept) doivent être faiblement corrélés entre

eux. Elle permet de s'assurer que si deux concepts sont différents théoriquement, leurs mesures respectives sont effectivement différenciées. La validité discriminante est vérifiée lorsque la variance partagée entre les variables latentes est inférieure à celle partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs (Fornell et Larker, 1981). La variance partagée est déterminée par le carré de la corrélation entre deux variables latentes. $\rho_{vc}(\eta) > \varphi$ et $\rho_{vc}(\xi) > \varphi$. Avec φ : le carré de la corrélation entre les variables η et ξ .

Dans cette recherche l'approche de Fornell et Larker (1981) sera privilégiée car elle repose sur les méthodes d'équations structurelles qui seront utilisés pour le test de notre modèle. Ainsi la validité de trait ou de construit sera vérifiée si chaque construit partage plus de 50% de variance avec ses mesures et que chaque construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec les autres construits.

2-4-3 : La validité nomologique

Elle concerne la liaison entre les concepts et les construits qui les opérationnalisent. Il s'agit de vérifier si les relations supposées entre les concepts sont conformes à la théorie (Evrard et al. 2003). Elle teste l'effet d'un construit sur d'autres construits. Dans le cas où la relation relie un concept à un comportement on parle plutôt de validité prédictive. La validité nomologique ou prédictive est assurée lorsque les coefficients de mesure sont stables et que la valeur prédictive des variables indépendantes est relativement importante.

Lorsque les trois validités sont vérifiées, les mesures des variables théoriques sont considérées comme présentant une bonne validité. Toutefois, en réalité, ce sont les tests de validité convergente et discriminante qui sont les plus analysés pour analyser la validité interne d'un modèle. Le tableau suivant présente la manière d'interpréter la validité interne d'une échelle de mesure.

Type de validité	Méthodes
Validité de contenu	Revue de littérature, entretiens qualitatifs, avis d'experts, analyse factorielle exploratoire.
Validité convergente	$\rho_{vc} > 0.50$: (moyenne des variances entre le construit et ses mesures > 0.50)
Validité discriminante	$\rho_{vc} > \varphi$: ($\varphi = R^2_{ij}$: le carré de la corrélation entre les variables théoriques).

Tableau 5-2 : l'interprétation de la validité d'une échelle de mesure

2-5 : L'analyse factorielle confirmatoire : la validité du construit

L'observation des recherches empiriques dans le domaine des ressources humaines, de la psychologie du travail, ou encore du marketing indique que la validité de construit est le plus souvent testée avec la technique de l'analyse factorielle. Cette technique est utilisée en phase exploratoire pour épurer les échelles qui vont contre leur homogénéité. En phase de validation, elle est utilisée pour vérifier la stabilité de la structure factorielle des échelles, ainsi que leur validité discriminante et convergente. Ces trois aspects concourent à démontrer la validité de trait ou de construit du questionnaire. L'analyse factorielle est utilisée dans les recherches empiriques, essentiellement sous deux formes, la méthode classique sous forme d'une analyse en composantes principales (2-2-1) et la méthode avancée d'analyse factorielle à l'aide des méthodes d'équations structurelles (2-2-2).

2-5-1 : L'approche classique de la validité du construit

L'approche classique du test de validité du construit repose généralement sur une forme particulière d'analyse factorielle (Roussel, 2005) en l'occurrence, l'analyse en composantes principales (ACP). Dans la phase exploratoire, l'analyse factorielle est utilisée principalement pour purifier et tester l'homogénéité des échelles composant le questionnaire. Dans la phase confirmatoire l'objectif principal de l'analyse factorielle consiste à tester la stabilité de la validation du questionnaire dans le temps et sur un autre échantillon. Il s'agit principalement de tester la validité convergente et la validité discriminante. La recherche de stabilité implique de comparer les deux ACP des phases exploratoire et confirmatoire. En règle générale, lorsque les facteurs principaux sont stables, il est possible de conclure que les échelles du questionnaire mesurent différents construits et variables ainsi que différentes dimensions qui les sous-tendent. Par ailleurs, lorsque les items mesurant un construit contribuent fortement à la formation d'un même facteur, alors l'homogénéité et par conséquent la validité convergente de l'échelle sont reconnues. Lorsqu'en plus, l'ACP restitue autant de facteurs qu'il y a de construit et/ou de dimensions évaluées par les items du questionnaire, il est possible de conclure sur la validité discriminante de celui-ci.

2-5-2 : La méthode d'équations structurelles

Igalens et al. (1998) recommandent d'introduire une analyse confirmatoire dans l'étape 7 du paradigme de Churchill (estimer la validité). Nous avons vu que suivre le paradigme de

Churchill exigeait d'effectuer deux analyses factorielles. Entre la phase exploratoire et celle de la validation, des différences de structures peuvent apparaître entre les deux séries de L'ACP. Les structures factorielles générées, même si elles présentent une assez bonne stabilité, peuvent quelque peu différer. Aussi le problème qui doit être résolu est celui du choix de la structure factorielle. Ce choix est très important car les énoncés du questionnaire associés à chaque facteur peuvent servir, dans la suite de la recherche, à mesurer des variables soit explicatives, soit à expliquer en vue d'une analyse causale. Il s'agit de faire le choix le plus judicieux d'une structure factorielle, tant du point de vue conceptuel que de point de vue de l'analyse statistique.

Sur le plan théorique, le chercheur peut également constater que les structures factorielles identifiées à partir de ses données divergent de celles trouvées par d'autres chercheurs au cours de leurs travaux, ou bien de celles que ces derniers proposent sur la base d'une réflexion théorique. Dans ce cas, le chercheur pourra essayer de comparer la validité de ses résultats par rapport à ceux des autres chercheurs. C'est ici que l'analyse factorielle confirmatoire intervient. Il s'agit d'une « méthode d'analyse des données qui permet de vérifier la validité des structures factorielles proposées. Ces propositions sont appelées modèles de structures factorielles » (Igalens et al., 1998). Si la validité des modèles de structures factorielles est reconnue, alors une nouvelle preuve de la validité de construit du questionnaire est apportée.

Les analyses factorielles sont considérées comme une forme particulière des modèles d'équations structurelles (Pedhasur et pedhasur Schmelkin, 1991 ; Evrard et al., 2003). Le principe de résolution consiste à confronter deux types de matrices :

- la matrice S de covariances ou de corrélations des variables observées ;
- la matrice Σ de covariance ou de corrélations des variables estimées.

La matrice S est composée de covariances entre les variables observées, c'est à dire entre les items du questionnaire. La matrice Σ de covariances ou de corrélations est reproduite à partir d'estimations par une méthode de maximum de vraisemblance des covariations supposées par le modèle de structures factorielles testé. « Plus les éléments des deux types de matrices sont proches les uns des autres, plus le modèle de structure factorielle s'ajuste bien aux données empiriques. En simplifiant le processus, il s'agit de comparer les données empiriques tirées de l'enquête à des données estimées à partir d'un modèle de structure factorielle. Lorsque l'ajustement est bon entre les données estimées et les données empiriques, il est possible de conclure sur la validité de la structure factorielle et sur la validité de construit de l'échelle »

(Roussel, 1997). Pour ce faire, il convient de comparer les différents modèles de structure factorielle du questionnaire pour observer celui qui s'ajuste le mieux aux données empiriques. En l'occurrence seront comparées les structures factorielles issues des analyses factorielles réalisées en phase exploratoire puis en phase de validation et celles proposées par d'autres chercheurs ayant utilisé l'échelle en question, voire celles déduites de la revue de littérature.

Pour chaque échelle, le modèle de structure factorielle s'ajustant le mieux aux données empiriques sera retenu pour le modèle de causalité globale. La qualité de l'ajustement s'apprécie par des indices dits de bon ajustement (*good fit*). Dans la littérature, on dénombre généralement différents indices d'ajustement, et de nouveaux apparaissent au fur et à mesure que les chercheurs continuent à explorer les possibilités des méthodes d'équations structurelles (Haire et al., 1996). Nous retiendrons pour notre recherche les indices les plus utilisés dans les recherches antérieures. Les indices les plus usuels seront présentés et expliqués en détail en indiquant, pour chacun d'entre eux, sa signification et les niveaux d'ajustement considérés comme acceptables :

- **X²** : Le Chi-deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle de structures factorielles proposé s'ajuste bien aux données empiriques. Il permet d'analyser les écarts entre les éléments de la matrice de covariances ou de corrélations de variables estimées et de la matrice de covariances ou de corrélations de variables observées. Si les écarts sont faibles, c'est-à-dire statistiquement non significatifs on peut considérer que la répartition observée est assimilable à la répartition estimée. Dans ce cas l'hypothèse nulle n'est pas rejetée et le modèle est considéré comme acceptable. Cependant, la taille de l'échantillon influence la probabilité P d'accepter l'hypothèse nulle. Conscient de ce problème, Jöreskog et Sörbom (1989) suggèrent qu'il est préférable d'utiliser le X² en le comparant au degré de liberté.

- **X²/dl** : Le Chi-deux rapporté au degré de liberté est un indice de bon ajustement lorsqu'il se situe en dessous d'une norme variable selon la rigueur imposée. Alors qu'un ratio 5 était acceptable dans les années 1970, il est courant depuis le début des années 1980 d'appliquer un ratio de 2 ou 3 (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991). Cependant la limite de cet indice réside dans le fait qu'il est influencé par la taille de l'échantillon.

- **GFI** (*goodness of fit Index*) et **AGFI** (*adjusted goodness of fit Index*): il s'agit d'indices de bon ajustement qui correspondent respectivement à la part relative de la variance-covariance

expliquée par le modèle (GFI), et ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de libertés (AGFI). Ils varient entre 0 et 1 et ne permettent pas d'apprécier à partir de quelle valeur on peut considérer un modèle comme acceptable (Valette-Florence, 1993). D'autre part, ils sont affectés par des problèmes de taille d'échantillon. Les normes empiriques d'acceptation des modèles sont, d'après Pedhasur et Pedhasur Schmelkin (1991), de 0,90 pour le GFI et de 0,80 pour l'AGFI. Hart (1994) les situe au niveau de 0,80, alors que Judge et Hulin (1993) proposent des valeurs se situant entre 0,70 et 0,80 lorsque les modèles testés sont complexes.

- **RMR** (*Root Mean Square Residual*) : il s'agit de la racine carrée de la moyenne des résidus ajustés au carré. « C'est un indice de la valeur moyenne des résidus du modèle. les résidus représentent la différence entre les corrélations ou covariances estimées et celles observées à partir des données empiriques » (Igalens et al., 1998). La valeur de RMR varie entre 0 et 1, plus il est proche de 0, plus l'ajustement est bon. La norme à ne pas dépasser est fixée empiriquement à 0,05 lorsque la matrice de corrélations est analysée (pedhasur et Pedhasur Schmelkin, 1991) ; alors que lorsqu'une matrice de covariances est analysée, Kline (1998) préconise une valeur inférieure à 0,10.

- **NFI** (*Normed Fit Index*), **NNFI** (*Non Normed Fit Index*), **CFI** (*Comparative Fit Index*) et **RCFI** (*Robust Comparatif Fit Index*) : Il s'agit d'indices relatifs dont le calcul est fondé sur la notion d'amélioration de l'ajustement, obtenue grâce à un modèle de structures factorielles comparé au modèle nul. Le critère empirique de bon ajustement est de 0,90 quel que soit l'indice utilisé. Le NFI représente la proportion de covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé lorsque le modèle nul est pris comme référence. Le NNFI est préconisé pour des échantillons supérieurs à 150 observations. Le CFI mesure la diminution relative du manque d'ajustement, estimée suivant la distribution non centrale de X^2 du modèle à tester par rapport au modèle de base. Le RCFI est un indice corrigé qui tente de prendre en compte le non-respect d'une distribution normale des variables.

En conclusion, plusieurs indices doivent être analysés pour prendre une décision basée sur un choix multicritères (Roussel, 2005). Pour cette recherche, la sélection des indices sera basée sur la sensibilité de l'indice à la taille de l'échantillon et prendra en compte les indices souvent utilisés en management pour faciliter la comparaison avec des recherches similaires.

Section 3 : LA METHODOLOGIE DE TEST DES HYPOTHESES

Afin de tester les hypothèses relatives aux relations causales postulées dans le modèle conceptuel de cette recherche, différentes méthodes d'analyse vont être mobilisées. L'effet des variables organisationnelles et personnelles sur l'employabilité sera testé au moyen de l'analyse de régression (3-1) et l'analyse structurelle (3-2). Ensuite, l'analyse de la variance permettra de tester l'effet des variables sociodémographiques sur l'employabilité.

3-1 : L'analyse de régression

Nous présenterons dans ce qui suit les principes (3-1-1), les méthodes (3-1-2) et les critères de qualité de la régression multiple qui sera utilisée pour le test des hypothèses.

3-1-1 : Les principes de la régression multiple

La régression est une méthode permettant de déduire des relations mathématiques, sous forme d'une équation, entre une variable métrique dépendante ou à expliquer et une ou plusieurs variables métriques indépendantes ou explicatives (Malhora et al., 2004). La régression simple vise à estimer ou prédire la valeur d'une variable à partir d'une seule autre. Dans la régression multiple la variable dépendante est régressée sur un ensemble de variables indépendantes (également appelées variables explicatives). La variable dépendante mesure un phénomène que l'on souhaite « expliquer », et les variables indépendantes représentent des phénomènes qui sont supposés jouer sur le phénomène à expliquer. Il s'agit à la base de construire une combinaison de variables indépendantes qui restituent du mieux possible la variabilité de la variable dépendante (Evrard et al., 2003).

Dans ce sens, la régression multiple constitue une extension de l'analyse des corrélations : au lieu de mesurer la corrélation entre deux variables, elle mesure la corrélation entre une variable et un groupe de variables. Certains auteurs appellent d'ailleurs cette utilisation de la régression multiple « corrélation multiple ». L'intérêt de la régression multiple par rapport à l'étude des corrélations simples est qu'elle permet de prendre en compte les interrelations entre variables. Certaines corrélations significatives, lorsque les variables sont prises deux à deux ne le sont pas lors d'une régression multiple, car leur corrélation était due à un effet de « concomitance » (*spuriousness effect*). La régression multiple permet ainsi de mettre au jour les relations significatives avec la variable à expliquer en contrôlant les effets des variables indépendantes les unes par rapport aux autres.

3-1-2 : Les méthodes de régression multiple

Le problème qui se pose au chercheur est d'identifier des variables significatives afin de construire un modèle de régression répondant à deux conditions éventuellement contradictoires : avoir un pouvoir explicatif élevé, et être parcimonieux, c'est-à-dire comporter le plus petit nombre de variables explicatives possibles. Pour une variable dépendante donnée, il est possible d'imaginer une vaste combinaison de variables indépendantes. A cet effet, l'analyse théorique effectuée préalablement à la collecte des données a pour but d'identifier une série de variables potentiellement pertinentes.

Il existe différentes méthodes de sélection des variables indépendantes dans l'analyse de régression :

1- la régression standard : toutes les variables indépendantes sont entrées en même temps dans l'analyse (méthode entrée). Cette méthode permet :

- d'évaluer la variance expliquée par un ensemble de variables ;
- d'évaluer la contribution unique de chaque variable en comparant les coefficients de corrélation, de corrélation semi-partielle et partielle ;
- d'estimer la signification statistique de la contribution de chaque variable lorsque toutes les variables sont dans l'analyse.

Cette méthode a toutefois l'inconvénient de garder dans l'analyse les variables non significatives, et l'influence de ces variables peut perturber les résultats des autres variables (effet de « bruit »). Il convient donc de sélectionner les variables à retenir afin de dégager le modèle le plus performant.

2- La Régression pas à pas : les variables sont entrées une à une ou par groupe de variables selon un ordre déterminé par le chercheur. La variance commune à plusieurs variables est attribuée séquentiellement selon l'ordre d'entrée de variables. On cherche à estimer si, et jusqu'à quel point, une variable indépendante ou un groupe de variables indépendantes ajoute à la prédiction, au-delà des autres variables déjà dans l'équation. Ce type d'analyse permet de répondre aux questions concernant la contribution d'une variable ou d'un groupe de variables au-delà de la contribution des variables qui sont déjà dans l'équation. Ce qui nous intéresse le plus dans les résultats de l'analyse hiérarchique, c'est la différence de variance expliquée lorsque l'on entre de nouvelles variables ou des ensembles de variables. Il nous intéresse également de savoir si cet ajout est significatif, c'est-à-dire s'il est susceptible d'ajouter à l'explication du phénomène étudié.

3- La régression descendante : toutes les variables sont introduites séquentiellement dans l'équation et sont ensuite éliminées une à une. La variable ayant la plus petite corrélation avec la variable dépendante est d'abord étudiée pour l'élimination jusqu'à ce qu'aucune variable ne satisfasse plus au critère d'élimination.

4- la régression ascendante : les variables sont introduites séquentiellement une par une. Si la première variable est introduite dans l'équation, la variable explicative ne figurant pas dans l'équation et présentant la plus forte corrélation partielle est considérée ensuite. La procédure s'arrête lorsqu'il ne reste plus de variables satisfaisant le critère d'introduction.

La méthode pas à pas est une combinaison des deux méthodes descendante et ascendante, elle est généralement recommandée comme étant la meilleure méthode. Elle sera donc utilisée dans cette recherche avec la méthode entrée.

3-2-3 : Conditions et indices de qualité de la régression

La régression multiple est complexifiée par la présence de multi-colinéarité. En effet, la majorité des études mettent en jeu des variables qui sont corrélées. Une méthode simple pour détecter une trop grande corrélation entre les variables explicatives consiste à demander des tests de colinéarité : **tolérance** et facteur d'inflation de la variance (**VIF**).

La tolérance est définie comme la part de la part de la variabilité de la variable indépendante qui n'est pas expliquée par une ou d'autres variables indépendantes. Une tolérance élevée correspond à un faible niveau de colinéarité. Le seuil de 0,3 est recommandé. A l'inverse, le seuil du facteur d'inflation de la variance (VIF) doit être faible : < 3 .

Outre la vérification des hypothèses sous-jacentes aux traitements mathématiques utilisées dans les analyses de régression, une série de critères a trait à la qualité globale de représentation des résultats et donc à la valeur des interprétations que l'on peut en retirer :

- **R** : le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force et la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Il mesure la corrélation entre la variable dépendante et le groupe de variables indépendantes. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

- **R²** : le carré du coefficient de corrélation multiple, appelé coefficient de détermination, est un indice de la part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il mesure le pouvoir explicatif du modèle. Si les sciences dites « dures » ont des exigences sévères à cet égard, la complexité des phénomènes étudiés fait qu'il est rare, en sciences sociales, d'atteindre des valeurs élevées. Quoiqu'il en soit, une valeur minimum est exigée pour être considérée comme significative. Elle dépend de la taille de l'échantillon et du nombre de variables indépendantes introduites dans le modèle.
- (**R² ajusté**) le coefficient de détermination ajusté est une correction du coefficient R² effectuée pour tenir compte de la taille de l'échantillon par rapport au nombre de variables. Il convient de s'assurer qu'il est voisin du R². Dans le cas contraire, le modèle est trop complexe par rapport aux nombres d'observations et les résultats ne sont pas fiables.
- **Le Bêta** : ce coefficient standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable.
- **Le test F** : la signification du modèle est déterminée à l'aide d'un test basé sur la statistique F de Fisher-Snedecor. Elle permet de s'assurer de l'importance de l'explication fournie par le modèle par rapport aux variations de la variable dépendante apportées par les résidus. Un test de significativité permet de s'assurer que le modèle est satisfaisant.
- **Le test t** : sa valeur doit être supérieure à 2 (1,96) pour être significative (notée ** à $p < 0,005$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

3-2 : L'analyse structurelle

Originellement développées pour examiner des rapports de causalité multiples, les méthodes d'équations structurelles avec modèles de mesures, sont des méthodes flexibles et assez sophistiquées, mais qui doivent être utilisées avec rigueur et précision. L'apport de ces méthodes, au regard des démarches classiques telles que la régression, est de permettre, d'une part, le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances inter-reliées, et d'autre part d'incorporer les erreurs de mesure directement dans le processus d'estimation. Ainsi, en tenant compte des erreurs de mesure, on peut obtenir des estimations plus précises des coefficients de régression par rapports aux méthodes classiques (Hair et al, 1998). Les méthodes d'équations structurelles offrent en outre la possibilité d'une évaluation

globale des modèles de recherche étudiés et pas seulement un examen de la significativité des coefficients estimés.

L'objectif de l'analyse structurelle est d'expliquer les différents liens de causalité qui existent entre les divers construits. Deux méthodes existent pour estimer les relations entre les variables : l'analyse des moindres carrés partiels (PLS : *Partial Least Square*) qui est « *une démarche itérative, non linéaire qui minimise les variances résiduelles sous une contrainte de pont fixe* » (Valette-Florence, 1998) et l'analyse des structures de covariances (ASC) qui est un processus d'estimation globale, visant à comparer une matrice de covariances théoriques à une matrice de covariances observées. Cette approche sera retenue dans cette recherche (sous le logiciel Amos 16.0) car elle convient mieux à l'analyse des liens de causalité que l'approche PLS, plus orientée prédiction.

L'analyse structurelle permet de vérifier que les régressions mises en évidence entre les variables latentes correspondent à des liens de causalité significatifs en tenant compte d'erreurs de mesure. L'interprétation du modèle s'opère à deux niveaux : l'estimation de l'ajustement du modèle aux données et la qualité du modèle de causalité. Pour étudier l'ajustement du modèle aux données, les indices utilisés lors de l'analyse confirmatoire peuvent être employés. L'analyse de causalité revient à étudier les relations entre les variables théoriques du modèle, chacune étant définie par une échelle de mesure.

Un modèle d'équations structurelles spécifie ainsi des construits théoriques en tant que variables latentes. Il représente les hypothèses portants sur les relations entre les variables et fournissent des coefficients pour l'ensemble des relations de causalité entre les variables latentes. Chaque paramètre fait l'objet d'un test t de Student, dont la valeur égale au rapport du paramètre sur son écart type. Ce test permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle la valeur du paramètre est significativement différente de 0. Les résultats fournis par l'estimation des paramètres indiquent au final si les hypothèses portant sur les relations entre les variables latentes sont oui ou non validées. Dans cette étude, et en complément de l'analyse de régression, L'analyse structurelle servira à tester les hypothèses relatives à l'effet des facteurs organisationnels et personnels sur l'employabilité.

3-3 : L'analyse de la variance

L'objectif de l'analyse de la variance (univariée ANOVA ou multivariée MANOVA) est de déterminer si une (ou plusieurs) variables(s) explicative(s) a (ont) une influence significative ou non sur une variable à expliquer (Evrard et *al.*, 2003). Ainsi, l'analyse de la variance sert à évaluer les écarts des valeurs moyennes d'une variable dépendante sous l'effet de variables indépendantes, en tenant compte de variables indépendantes non contrôlées (Malhotra et *al.*, 2004).

L'analyse de la variance, en plus de répondre à des questions analogues à celles posées par la régression, permet d'apporter un complément d'information lié à la nature nominale des variables. Elle permet notamment de montrer quelles sont les modalités de la variable explicative qui rendent le plus compte de l'influence de cette variable sur la variable à expliquer, et dans le cas de plusieurs variables explicatives, quels sont les effets d'interaction entre ces variables.

Pour évaluer les résultats des analyses de variances réalisées dans cette recherche le traditionnel **test F**, utilisant la loi de Fischer-Snedecor sera effectué. L'analyse de variance part du principe que les groupes sont issus de populations ayant sensiblement la même variance. Le test de Leven permet de vérifier que cette condition est satisfaite pour chacune des variables expliquées testées.

L'analyse doit permettre ici de déterminer l'effet sur l'employabilité des caractéristiques individuelles du répondant (salarié) : âge, sexe, situation familiale, niveau d'études, expérience professionnelle, état de santé.

Conclusion du chapitre 5

L'objectif de ce chapitre était d'expliquer les principes méthodologiques adoptés dans l'étude empirique de cette recherche. La première section a notamment permis d'expliquer les choix méthodologiques pour la collecte des données et les modes d'administration du questionnaire.

La deuxième section a présenté la méthodologie de construction et de validation des échelles de mesure utilisées dans cette recherche. Tout d'abord le paradigme de Churchill qui constitue l'ossature méthodologique de développement des instruments de mesure a été présenté. Ensuite, les techniques mobilisées pour la vérification de la fiabilité et la validité des échelles de mesure dans la phase exploratoire ont été présentées. Enfin, les techniques utilisées dans la phase confirmatoire pour tester la validité convergente et discriminante de chaque échelle ont été aussi présentées et expliquées.

La troisième et dernière section de ce chapitre a fait l'objet de présentation des principales méthodes utilisées pour tester les hypothèses de notre modèle de recherche. L'analyse de régression et l'analyse structurelle par les méthodes d'équations structurelles vont être utilisées pour tester l'effet des variables explicatives de types qualitatives sur l'employabilité. L'analyse de la variance sera utilisée pour vérifier l'effet des facteurs sociodémographiques sur l'employabilité.

Nous avons essayé de répondre dans ce chapitre à la question d'ordre méthodologique de la recherche. Rappelons que notre problématique est de construire une échelle de mesure de l'employabilité et d'identifier ses déterminants. Pour mener notre travail empirique, nous avons opté pour une enquête par questionnaire d'attitudes multiples. Les techniques statistiques utilisées pour la validation de notre échelle de mesure et le test de notre modèle théorique ont été présentées.

Chapitre 6

LE DEVELOPPEMENT D'UNE ECHELLE DE MESURE DE L'EMPLOYABILITE

Introduction

En respect du paradigme de Churchill(1979), ce chapitre est consacré au développement d'une échelle de mesure de l'employabilité. La deuxième phase du paradigme de Churchill (1979) consiste à générer un échantillon d'items permettant de mesurer les différents construits retenus lors de la revue de littérature. Il s'agit de trouver dans la littérature des échelles de mesure existantes ou alors si tel n'est pas le cas, de construire ces propres instruments de mesure.

Nous avons constaté lors de la revue de littérature qu'il existe deux approches de définitions de l'employabilité et qu'il n'y a pas une définition qui fait l'objet d'un consensus. Nous avons donc proposé une définition synthétique de ce concept. Cette définition a été validée et ses dimensions ont été précisées grâce à une étude qualitative (chapitre 3). De même, le concept d'employabilité ne bénéficie pas de mesure directement applicable. Les échelles de mesure de ce concept sont très rares et la seule échelle développée par Van der Heijde et Van der Heijden (2005) ne capture pas toutes les dimensions de l'employabilité, et paraît difficilement transposable dans un contexte français. Afin de tester notre modèle causal théorique précédemment présenté, nous avons donc décidé de développer à cet effet une échelle de mesure de l'employabilité, qui fera l'objet de ce chapitre.

Nous avons d'abord procédé à la construction d'un questionnaire de l'employabilité (section 1) sur la base de la revue de littérature et sur les apports des entretiens exploratoires effectués. L'analyse de la validité du questionnaire a été finalisée grâce à une analyse factorielle exploratoire et une analyse de fiabilité en deux temps : la phase exploratoire (section 2) et la phase confirmatoire (section 3).

Section 1 : L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Le dernier objectif qui nous a conduits à réaliser une étude qualitative par des entretiens semi-directifs fut de construire une échelle de mesure de l'employabilité ou d'adapter la seule échelle de mesure existante. Les entretiens menés avec les salariés et les chercheurs d'emploi sont particulièrement intéressants à cette étape de notre recherche parce qu'ils reflètent les perceptions de ces individus et intègrent leurs vocabulaires. Pour nous aider à formuler les items et construire une échelle de mesure accessible et facilement compréhensible, nous procéderons à l'analyse lexicale des 20 extraits verbatim (1-1). La confrontation de l'analyse lexicale et l'état de l'art pour chacune des dimensions de l'employabilité, nous conduira à générer un ensemble d'items (1-2). L'importance accordée à la validité de contenu s'est manifestée dans des divers pré-tests (1-3).

1-1 : L'analyse lexicale et l'étude des fréquences

L'objectif de l'analyse lexicale étant la création d'une échelle de mesure de l'employabilité, nous l'avons donc réalisée à partir des entretiens avec les salariés et des demandeurs d'emploi. Deux étapes ont été successivement menées : la sélection des extraits verbatim, l'étude des fréquences et la génération des items qui sera présentée dans la sous section suivante

Pour nous aider dans la construction des items de notre questionnaire de l'employabilité, nous avons procédé à la sélection des extraits verbatim qui font référence à chaque dimension de l'employabilité (voir annexe 6-1). L'étude s'est faite sur des unités d'enregistrement (phrases et segments de phrases), associées à chaque thème (dimension). Un sous codage fut ensuite effectué pour classer dans la mesure de possible les extraits par sous thèmes (aspects de la dimension). Ce classement a suivi les indications fournies par l'analyse de contenu sur les dimensions du concept d'employabilité.

L'étude des fréquences (annexe 6-2) a consisté à segmenter le texte en mots, et à compter pour l'ensemble des extraits sélectionnés la fréquence absolue (lexique, mode et temps), des noms et des autres éléments syntaxiques (adjectifs et adverbes). En effet, après avoir sélectionné les extraits utiles pour l'analyse lexicale, nous avons procédé au calcul des fréquences d'apparition des mots. Chaque unité d'enregistrement (phrase ou morceau de phrase) fut découpée selon les verbes utilisés, les substantifs et les autres éléments

syntaxiques (adjectifs et adverbes essentiellement). Ainsi, nous avons pu identifier les mots familiers aux salariés et demandeurs d'emploi, que nous utiliserons de préférence lors de la construction du questionnaire. La numérisation s'est faite en faisant abstraction de l'orthographe pour retenir tous les mots de lemme commun. Elle a permis le calcul manuel des fréquences d'apparition du lemme (ou occurrences), et de l'effectif du vocabulaire (nombre total des mots différents). Une sous-catégorie grammaticale fut spécifiée pour préciser le mode et le temps des verbes.

a- Les verbes : Ce sont les mots les plus utilisés par les individus interrogés. Au total, nous avons identifié 119 verbes pour 356 citations. La majorité des verbes cités sont des verbes d'action (faire, aller, gérer, travailler, etc.). On trouve également les verbes de pouvoir et de contrôle (pouvoir, falloir, permettre, devoir) parmi les verbes les plus utilisés.

L'indicatif présent et l'infinitif sont les deux modes les plus couramment utilisés (respectivement 49,02% et 48,52% des verbes mentionnés. Plus rarement, ont été employés le passé composé (10 fois), le conditionnel (5 fois) et enfin le futur et l'imparfait (3 fois chacun). Ce constat nous incitera à privilégier le présent et l'infinitif lors de la rédaction du questionnaire.

b- Les noms : 145 noms différents furent identifiés dans les unités d'enregistrements sélectionnés. Les noms régulièrement cités concernent le travail et l'emploi et les capacités professionnelles (travail, emploi, compétences, expériences, qualités connaissances, esprit, équipe, etc., et la recherche d'emploi (recherche, contacts, renseignement, information, offres, CV, anpe, etc.). Les noms faisant référence aux changements (changement, mobilité, secteur, lieu et au développement de carrière et (carrière, formation, mise à niveau, etc.) sont ensuite fréquemment utilisés.

c- Les adjectifs et les adverbes : le dernier type de mots analysé est constitué d'adverbes et adjectifs. Seulement 87 furent cités. Ils nous ont été d'un faible apport pour la construction du questionnaire. Seuls quelques-uns ont été retenus parce qu'ils nous semblaient pouvoir être utilisés par la suite : capable, compétent, correctement, polyvalent, prêt, et souple.

1-2 : La génération des items

En suivant les étapes de paradigme de Churchill (1979) et sur la base des définitions théoriques du concept d'employabilité et de ses dimensions, un exercice de rédaction des

items a été engagé. La rédaction des items est basée aussi bien sur les détails des conceptions théoriques que sur les informations recueillies lors des entretiens exploratoires. L'utilisation d'un vocabulaire simple, clair et adapté au contexte de l'entreprise et de l'emploi, a été facilitée par ces entretiens.

La détermination des items est réalisée par classement des extraits selon chaque dimension de l'employabilité, puis par procédure de sous codage pour repérer les aspects et les sous thèmes de chaque thème (dimension). Chacune de ces dimensions mérite d'être clarifiée, pour mieux comprendre comment, les items ont été générés. Ces items, qui permettront de mesurer l'employabilité seront présentés à la suite de chaque dimension. En conséquence, nous proposons de décomposer cet instrument en différentes sous échelles ; chacune ayant trait à une dimension de l'employabilité.

Pour chacune de ces échelles, nous allons présenter la démarche d'investigation que nous avons suivie et qui nous a permis de construire notre instrument de mesure. La génération des items est faite essentiellement de notre étude qualitative et de la revue de littérature, mais les travaux Van der Heijde et Van der Heijden (2005) de Daniel et al. (1998) peuvent participer dans cette échelle de l'employabilité. Pour adapter les items à notre étude, nous avons repris les extraits des entretiens pour traduire les items provenant d'autres échelles.

Six sous échelle ont été *in fine* préparées : l'échelle des qualités professionnelles, l'échelle de la flexibilité personnelle, l'échelle de l'adaptation au travail, l'échelle du management personnel de carrière, l'échelle de recherche d'emploi et l'échelle de développement de réseau social. Les échelles présentées sont celles qui ont précédées les pré-tests auprès des experts et des salariés.

1-2-1 : L'échelle des qualités professionnelles

A l'issue de notre étude qualitative, la dimension qualités professionnelles a été défini comme étant l'ensemble des connaissances et des compétences professionnelles que l'employé doit posséder pour occuper un emploi et réaliser les tâches qui lui sont confiées d'une manière efficace. Nous faisons ici référence qualités nécessaires pour fournir le rendement quantitatif et qualitatif en milieu du travail. Il est donc question de tenir compte du savoir et savoir faire permettant de répondre aux exigences d'un emploi. D'autres éléments comme l'autonomie, la polyvalence face aux tâches à accomplir en font également partie.

Cette dimension correspond à la dimension expertise professionnelle dans l'étude de Van der Heijde et Van der Heijden (2005). Mais les items qui la composent nous semblent longs et difficiles à comprendre, notamment pour certaines catégories de répondants. L'utilisation de cette échelle peut alors poser des problèmes de compréhension et compliquer la tâche du répondant. Pour la construction du questionnaire, les items sur la dimension qualités professionnelles feront référence aux connaissances et compétences professionnelles. Cette échelle doit reprendre les items générés par les répondants lors des entretiens tout en nous référant au questionnaire de Van der Heijde et Van der Heijden (2005). Les items pris de l'échelle de ces auteurs sont traduits en se référant au vocabulaire utilisé par les répondants. Le tableau suivant présente les items retenus pour le questionnaire en précisant la source de chaque item.

QP1	J'ai suffisamment de connaissances pour réaliser mon travail	Etude qualitative
QP2	Je me considère capable de fournir des informations sur mon travail d'une manière compréhensible	Heijde et Heijden
QP3	Je suis polyvalent et je me sens capable de réaliser plusieurs tâches liées à mon travail	étude qualitative
QP4	En général je suis capable de distinguer les solutions principales de celles secondaires et faire des priorités	Heide et Heijden
QP5	J'arrive à réaliser mon travail efficacement et avec un peu de fautes	Etude qualitative
QP6	Je suis capable de réaliser mon travail sans avoir besoin des autres ou rarement	Etude qualitative
QP7	Généralement je me sens compétent et confiant dans mon domaine professionnel	Etude qualitative
QP8	Je suis capable de réaliser mon travail convenablement et correctement	Etude qualitative
QP9	Je suis incapable d'agir seul pour accomplir une tâche ou une mission	Etude qualitative
QP10	Je n'ai pas appris grand chose sur le plan professionnel ®	Etudes qualitatives
QP11	Je suis capable de compléter et organiser mes activités et gérer mon temps	Revue de littérature
QP12	Je démontre de l'intérêt, je fais preuve d'initiative et je fais des efforts	Revue de littérature
QP13	Je suis capable de gérer certaines contraintes pour accomplir un travail	Revue de littérature

Tableau 6-1 : l'échelle des qualités professionnelles

1-2-2 : L'échelle de la flexibilité personnelle

La flexibilité personnelle suppose que l'individu manifeste une grande capacité d'adaptation aux changements et une attitude à la mobilité. Elle signifie l'acceptation et l'adaptation aux changements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et se traduit par l'attitude aux divers types de mobilité : changement d'emploi, de profession ou de métier, d'entreprise, du lieu du travail et du secteur du travail. Les individus flexibles sont ceux qui s'adaptent facilement aux changements et montrent une attitude positive à la mobilité. L'analyse thématique des entretiens nous a aidés à mettre en évidence que l'adaptation et l'acceptation du changement en général est une caractéristique fondamentale des individus employables. Elle nous a aidé aussi à répertorier les différents types de mobilité que ces individus sont prêts à faire. Les items relatifs à ces différents éléments seront retenus pour la construction du questionnaire. Ces items proviennent à la fois des citations des répondants de notre revue de littérature et de l'échelle de Van der Heijde et de Van der Heijden (2005).

FP1	Pour moi le changement est une opportunité et un défi, plus qu'une menace ou un problème	Etude qualitative
FP2	Je suis ouvert et je répons de manière constructive aux changements	Revue de littérature
FP3	Je m'adapte facilement à la réalité du marché du travail	Etude qualitative
FP4	Je n'ai pas de tolérance à l'incertitude et j'ai peur du changement	Revue de littérature
FP5	Généralement j'anticipe rapidement et je prends avantage d'un changement dans mon environnement du travail	Heijde et Heiden
FP6	J'ai une attitude négative à changer mes fonctions	Heijde et Heijden
FP7	Ça ne me dérange pas de changer mon lieu de travail	Etude qualitative
FP8	Je suis prêt à changer d'entreprise, si nécessaire	Etude qualitative
FP9	Je ne peux faire que ce métier et j'ai du mal à en changer	Etude qualitative
FP10	je suis prêt à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi	Etude qualitative

Tableau 6-2 : l'échelle de la flexibilité personnelle

1-2-3 : L'échelle de l'adaptation au travail

Il est question d'un ensemble de qualités et de compétences, principalement interpersonnelles, permettant à l'individu d'interagir adéquatement avec son milieu de travail et contribuer, et à l'atteinte des résultats visés relativement à une tâche, un projet ou une équipe. Il s'agit des

compétences relationnelles et sociales en termes de communication, de travail en équipe, de coopération avec les autres et d'adaptation aux normes et aux valeurs de l'entreprise. Trois sous-thèmes sont apparus dans les discours des interviewés pour décrire les qualités sociales et relationnelles : l'intégration au groupe de travail (le travail en équipe), l'acceptation et l'identification aux normes de l'entreprise, et la communication avec les autres. Ces trois aspects doivent apparaître dans le questionnaire. Le tableau suivant présente les items retenus pour mesurer cette dimension de l'employabilité. Ils proviennent essentiellement des entretiens et de l'échelle de Van der Heijde et Van der Heijden (2005).

AT1	Je m'intègre vite dans l'équipe du travail et j'essaie toujours de favoriser un esprit d'équipe	Etude qualitative
AT2	Je suis disponible pour autrui	Etude qualitative
AT3	Je trouve que le travail en équipe est désagréable	Revue de littérature
AT4	Je partage mon expérience et mes connaissances avec les autres	Heijde et Heijden
AT5	Si on me demande de travailler un peu plus je le fais avec plaisir	Etude qualitative
AT6	J'essaie toujours de faire la part des choses et de contribuer à la mission de l'équipe et aux objectifs de l'entreprise	Etude qualitative
AT7	Je garde toujours un esprit de loyauté vers mon employeur	Etude qualitative
AT8	J'essaie toujours d'aller vers les autres et de ne pas rester dans mon coin	Etude qualitative
AT9	J'essaie toujours d'entretenir de bonnes relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques	Etude qualitative
AT10	J'ai appris à gérer les situations conflictuelles et les relations humaines	Etude Qualitative

Tableau 6-3 : L'échelle de mesure de l'adaptation au travail

1-2-4 : L'échelle de management personnel de carrière

Le développement de l'employabilité entraîne la responsabilité individuelle à prendre en charge le développement de son parcours professionnel. Il se traduit par la capacité et l'attitude individuelle à gérer sa propre carrière : fixer ses objectifs professionnels, évaluer ses qualités et ses intérêts professionnels, anticiper et développer son portefeuille de compétences en conséquence, et faire un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Si les individus rencontrés semblent un peu réticents à propos de cette dimension, les discours

recueillis nous ont permis de dégager des orientations pour construire l'échelle de mesure de management personnelle de carrière. En plus l'analyse des outils de mesure de la gestion de carrière rencontrés dans la revue de littérature nous aidera à proposer une échelle de mesure de cette dimension. Le tableau suivant présente les items proposés pour mesurer le management personnel de carrière et provenant à la fois de notre étude qualitative et de la revue de littérature après une certaine modification à partir du vocabulaire utilisé par les répondants.

MPC1	Je me débrouille tout seul pour gérer ma carrière	Etude qualitative
MPC2	Je suis capable de planifier ma carrière et je me donne les moyens	Etude qualitative
MPC3	Je prends la responsabilité pour maintenir ma valeur professionnelle sur le marché du travail	Heijde et Heijden (2005)
MPC4	Je planifie ma carrière 8 ans en avance	Daniel et al (1998)
MPC5	J'évalue mes atouts et mes forces professionnelles et les points à améliorer	Revue de littérature
MPC6	En formulant mes objectifs de carrière, je tiens compte de la demande du marché du travail	Heijde et Heijden
MPC7	J'anticipe et je tiens à me mettre au courant de ce qui se passe dans mon environnement du travail	Etude qualitative
MPC8	Je n'ai pas encore un projet de carrière bien établi et je vis le jour au jour	Etude qualitative
MPC9	Je cherche toujours à me perfectionner pour m'adapter et évoluer dans ma carrière	Etude qualitative
MPC10	Je suis disposé à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes compétences	Etude qualitative
MPC11	Je suis capable de fixer des objectifs de carrière tout en maintenant un équilibre entre le travail et la vie personnelle	Revue de littérature
MPC12	Je suis capable de faire un équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Daniel et al. (1998)

Tableau : 6-4 : l'échelle de mesure de management personnelle de carrière

1-3-5 : L'échelle de la recherche d'emploi

Cette dimension de l'employabilité fait référence à la capacité et à la volonté de mener une démarche de recherche d'emploi. Elle va de la clarté du projet professionnel aux ressources affectives nécessaires pour effectuer les démarches d'emploi, en passant par la maîtrise de techniques à prendre pour chercher activement cet emploi. Elle inclue la recherche des informations sur les postes vacants, la prise de contacts avec les entreprises et la présentation de ses compétences aux employeurs potentiels.

Bien que de nombreuses recherches aient été réalisées sur la recherche d'emploi, les auteurs donnent quelques indications sans faire clairement apparaître le contenu des outils utilisés. Portant essentiellement sur les demandeurs d'emploi et les chômeurs, ces auteurs mesurent notamment le comportement de recherche d'emploi en termes d'intensité ou de fréquence de recherche d'emplois, ces échelles sont moins adaptées à un public de salariés qui ne sont pas à plein temps à la recherche d'un emploi. Certains auteurs (Van Ryan et Vinokur, 1991 et Wanberg et al, 1996) ont mesuré les compétences de recherche d'emploi mais ne donnent que quelques indications sur le contenu de leur échelle. Les items se centrent sur les jugements individuels sur leurs compétences dans la recherche d'emploi. En s'inspirant de leurs travaux nous proposons dans le tableau suivant des items générés à partir de notre étude qualitative pour construire notre échelle de mesure dans cette recherche.

RE1	Je suis capable de faire le nécessaire pour trouver ou retrouver un emploi qui correspond à mon profil et mes intérêts	Etude qualitative
RE2	Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (anpe, agences d'intérim, etc.) pour détecter les offres d'emploi et poser ma candidature	Etude qualitative
RE3	Je suis capable d'utiliser l'internet pour trouver des offres d'emploi et d'envoyer mon CV et ma lettre de motivation	Etude qualitative
RE4	Je suis capable de préparer et mettre à jour mon CV pour faire valoir mes compétences	Etude qualitative
RE5	Je suis capable de rédiger une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse	Etude qualitative
RE6	Je n'aime pas utiliser le téléphone pour trouver un emploi, parce que ça peut gêner les autres	Etude qualitative
RE7	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées	Etude qualitative
RE8	Je suis confiant en ma capacité de faire une bonne impression dans une interview	Etude qualitative
RE9	Dans un entretien d'embauche, je peux m'exprimer facilement pour vendre mes compétences et convaincre l'employeur de mes qualités et de mes atouts professionnels	Etude qualitative
RE10	Se présenter dans un entretien d'embauche c'est un sujet qui me stresse	Etude qualitative

Tableau 6-5 : l'échelle de la recherche d'emploi

1-2-6 : L'échelle de développement du réseau

Il existe plusieurs méthodes d'opérationnalisation du capital social en fonction de l'objectif de l'étude et la population étudiée. Mais aucune étude ne répond à notre objectif de mesurer le développement du réseau social comme une dimension de l'employabilité des salariés et des demandeurs d'emploi. Nous, nous sommes donc inspirés de ces travaux pour construire notre échelle à partir des entretiens et de la revue de littérature. Nous avons regroupé sous cette dimension les aptitudes et les attitudes de l'individu à créer et mobiliser son réseau pour trouver un emploi et développer sa carrière.

DR1	J'essaie d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise	Etude qualitative
DR2	J'aime bien participer à des rencontres (séminaires, forums,...) et des associations pour créer des contacts et développer des relations personnelles avec des professionnels dans mon domaine d'activité	Etude qualitative
DR3	Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise	Etude qualitative
DR4	Je parle souvent autour de moi pour faire connaître mes réalisations professionnelles et mes perspectives de carrière	Etude qualitative
DR5	Je prends l'initiative pour créer des contacts et construire des relations avec des collègues de différents services de l'entreprise	R. de littérature
DR6	Je suis capable de contacter les individus clé dans l'entreprise ou dans la société	R. de littérature
DR7	Cela ne me dérange pas de demander l'appui de mon supérieur ou d'autres individus pour demander un conseil de carrière	Etude qualitative

Tableau 6-6 : l'échelle du développement du réseau social

La rédaction des items d'un questionnaire est une tâche difficile surtout en l'absence de guides spécifiques et de cadres théoriques établis. En effet, « il faut jongler entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables » (Igalens et Roussel, 1998). Même si la littérature a été la principale source d'inspiration pour la rédaction des items, l'apport des entretiens exploratoires s'est avéré étonnamment important en favorisant l'utilisation d'un vocabulaire pratiqué dans les entreprises.

L'ensemble des items a été soumis à l'appréciation des experts au centre de recherche en gestion OREM à l'université de Lyon3. Plusieurs énoncés ont été modifiés afin d'améliorer leur clarté, leur compréhensibilité et leur adéquation aux variables telles que définies par les construits théoriques. L'objectif de ces modifications est d'atteindre le plus haut degré possible de représentation du thème analysé. Il s'agit là d'une première étape de l'étude de validité faciale ou de contenu de ces items. L'ensemble des échelles subira d'autres modifications après les pré-tests qui seront présentés dans la sous section suivante.

1-3: La procédure de pré-tests : amélioration de la validité de contenu

Selon Nunnally (1978), la validation d'un instrument de mesure est un processus intensif et interminable. Diverses démarches et procédures doivent être mises en œuvre pour minimiser les biais et les erreurs dès le début de la construction du questionnaire (Evrard et al., 1993). En effet, l'étude de validité de contenu permet d'assurer que le questionnaire crée pour mesurer un phénomène capture bien les différents aspects de l'objet étudié. Tous les items de l'instrument doivent offrir un haut degré de représentation de cet objet d'étude.

La méthode de validation de contenu repose sur des entretiens avec des pairs et des experts. Il s'agit de soumettre le questionnaire aux chercheurs de la communauté scientifique (les pairs) et à des experts du monde professionnel, en rapport direct avec le problème analysé. Au cours de cette confrontation, il faut qu'ils puissent juger de la capacité de l'instrument de mesure à capturer les différents aspects du phénomène étudié (Igalens et Roussel, 1998). La multiplication de pré-tests demeure donc le principal recours pour étayer le jugement des pairs et des experts sur la validité de contenu. Dans le cadre de cette recherche, deux séries de pré-tests ont été effectuées afin de s'assurer de la représentativité des items du questionnaire, de leur correspondance aux thèmes étudiés, et de leur compréhensibilité par les participants.

La première série de pré-tests divisée en deux étapes concerne la version susmentionnée du questionnaire composée de 62 items. La première étape est fondée sur l'appréciation des experts. Le questionnaire a été soumis avec les définitions des construits à l'avis des experts (enseignants-chercheurs et doctorants du centre de recherches Magellan de l'IAE de Lyon) pour voir si les items représentent et capturent bien le concept d'employabilité. Ensuite, la version revue a été pré-testée auprès d'une dizaine de salariés pour recueillir leurs avis sur la formulation et la facilité de compréhension des items. L'ensemble des remarques a été noté et les modifications nécessaires ont été prises en compte dans la première version du

questionnaire (voir annexe) avant la collecte des données. L'analyse finale des pré-tests a engendré les modifications suivantes :

- Pour rendre la page de garde plus accrocheuse, la phrase « cette étude concernant les divers aspects de la mobilité professionnelle à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'étude s'inscrit... » a été remplacée par « l'étude que je conduis pour mieux comprendre ce qui incite ? Comment se prépare la mobilité professionnelle à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette étude... ».
- Ajouter une échelle de 1 à 5 correspondant aux modalités de réponse allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » pour justifier qu'il s'agit d'une échelle de Likert avec des intervalles équivalents et mettre cette échelle sur chaque page du questionnaire pour rappeler le répondant des participants des modalités de réponse.
- Enlever le mot « toujours » de certains items et le remplacer par le mot « en général ».

La deuxième série de pré-tests a été opérée sur la deuxième version du questionnaire après la première phase exploratoire. En effet, étant donné que plusieurs items ont été rajoutés à la première version après la phase d'épuration, une deuxième série de pré-tests en deux étapes a été nécessaire. Ce pré-test a été effectué auprès de deux enseignants chercheurs à L'IAE et l'EM de Lyon. L'intérêt de cette étape découle de la connaissance que ces deux chercheurs (directeurs de thèse) ont de la problématique de cette thèse et des concepts étudiés. Leurs remarques qui ont donné lieu à des adaptations mineures de certains items, ont été prises en compte. Puis, un autre pré-test sur cette version du questionnaire a été effectué auprès de cinq salariés en face à face. Il a été précédé par une présentation du thème de la recherche et de l'objectif du pré-test. Les répondants sont du même avis : les questions sont de compréhension aisée et ne donnent pas lieu à réflexion pour y répondre. Le questionnaire définitif figure en annexe.

Au cours des différentes étapes de pré-tests plusieurs modifications ont été apportées au questionnaire sur l'employabilité. Ceci montre l'intérêt des entretiens lors des pré-tests qui permettent de détecter les mots ambigus, non compréhensibles, ou socialement non désirables, à éviter dans la formulation des énoncés.

Section 2 : PHASE EXPLORATOIRE : EPURATION DE L'ECHELLE

L'évaluation de la fiabilité et de la validité d'une échelle de mesure est une procédure longue et complexe. La fiabilité est une condition nécessaire mais non suffisante de la validité. Par ailleurs, l'analyse de la fiabilité ne peut pas être séparée du test de la structure des différentes échelles du questionnaire. En effet, tant que la dimensionnalité des construits mesurée n'a pas été montrée, il est peu conseillé de procéder à une analyse de la fiabilité, surtout sur la base de cohérence interne. A cet égard, une confusion très courante consiste à ne pas distinguer entre la cohérence interne et l'homogénéité. Selon Cortina (1993), la cohérence interne, mesurée par le coefficient alpha de Cronbach désigne le degré d'inter-corrélation entre les items, et par conséquent le degré avec lequel ces items partagent une notion commune. L'homogénéité se rapporte quant à elle à l'unidimensionnalité qui est surtout vérifiée par l'analyse factorielle. Afin de respecter ces recommandations pour une utilisation rigoureuse du coefficient alpha, l'estimation de la fiabilité interne est précédée par une analyse en composantes principales (ACP) qui permet de tester la structure factorielle des échelles qui composent le questionnaire sur l'employabilité. Cette technique permet de déterminer le nombre de dimensions sous-jacentes aux construits étudiés.

Deux collectes des données ont été nécessaires dans cette phase exploratoire du développement de l'échelle de mesure de l'employabilité. La première collecte des données (2-1) a servi pour l'épuration de la mesure. La deuxième collecte des données (2-2) a pour objectif d'affiner la structure factorielle découverte précédemment.

2-1 : La première collecte des données

L'échelle de mesure de l'employabilité est constituée de 62 items censés correspondre aux différentes dimensions de ce concept. Afin de purifier les items de cette échelle, une première étude exploratoire a été réalisée. Avant de restituer les résultats, le terrain de l'étude sera présenté (2-1-1). Ensuite la structure factorielle sera déterminée (2-1-2). Enfin, la fiabilité interne des dimensions trouvées sera testée (2-1-3).

2-1-1 : le terrain de l'étude

Le questionnaire a été administré directement auprès des salariés de plusieurs entreprises pendant la pose de midi. 900 questionnaires ont été distribués et seulement 327 ont été remplis donc 310 furent utilisables. L'échantillon est composée de 196 (54,4%) hommes et 141

(45,49) femmes. L'âge des répondants varie entre 21 et 63 ans. La classification par tranche d'âge est comme suit :

- 13 (4,19%) répondants ont moins de 25 ans ;
- 88 (28,38%) ont entre 25 et 34 ans ;
- 93 (30,01%) ont entre 35 et 44 ans ;
- 95 (30,61%) ont entre 45 et 54 ans ;
- 21 (6,72%) ont plus de 55 ans.

Par ailleurs, 117 (37,74%) personnes de notre échantillon sont des cadres, 109 (35,16%) sont des agents de maîtrise et 84 (27,09%) des agents d'exécution. Pour le niveau de formation (diplôme), 107 (33,5) personnes de notre échantillon ont un diplôme équivalent à un bac + 4 ou plus (DESS, DEA, doctorat) ; 110 (35,48%) ont le niveau bac, bac +2 ou bac + 3 ; 76(24,4%) ont un BEP ou diplôme équivalent et 20 (6,42%) de notre échantillon n'ont pas de qualification, ils travaillent la plupart dans la restauration et le social.

Enfin, plus que la moitié : 193 (63,2%) des répondants travaillent dans des secteurs de haute technologie (dont 155 (50,3%) dans la télécommunication et 12,8% dans les secteurs de l'informatique, de semi-conducteur et de l'électronique) ; seulement 9,6% de notre échantillon travaille dans le secteur de l'énergie (EDF) et 66 personnes travaillent dans divers secteurs (restauration, fonction publique, grande distribution, social).

2-1-2 : L'analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales (ACP) a pour objectif de définir la structure factorielle de l'employabilité. Au préalable de cette analyse, l'adéquation des données à ce type d'analyse a été vérifiée. L'indice de Kaiser Mayer et Olkin (KMO) est de 0,876 indiquant que les données sont « factorisables » et le test de sphéricité de Bartlett est significatif (sig : 0.000) justifiant l'utilisation de l'ACP.

Le tableau de communalités fait apparaître une bonne représentation de tous les items. En effet, toutes les communalités, c'est à dire les parts de la variance expliquée par les composantes retenues sont supérieures au seuil de 0,50. Tous les items sont bien ou moyennement représentés par ces composantes dans la mesure ou les communalités varient de 0,529 à 0,799 et peuvent être à priori retenus.

Cependant, l'ACP ne donne pas une structure factorielle claire. En utilisant la méthode d'extraction en composantes principales, dix sept facteurs significatifs ont été identifiés au lieu de six préalablement définis. En effet, la première analyse permet de dégager 17 composantes principales retenues selon la règle classique du niveau de valeur propre supérieure ou égale à 1. Ces composantes restituent 64,27 de la variance totale. De plus, le critère de coude ne marque pas d'inflexion flagrante, il ne nous est pas d'utilité. Par ailleurs, l'examen de la matrice des composantes qui présente les contributions factorielles de chaque item sur les facteurs principaux, montre le manque de clarté de la structure factorielle. Certains items ont des faibles saturations sur les axes principaux et d'autres ont des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs axes.

Afin de faire ressortir une structure factorielle la plus claire possible, les différentes rotations orthogonale (*varimax*, *equamax*, *quartimax*) et oblique ont été effectuées. La structure issue d'une rotation *quartimax* donne le résultat le plus satisfaisant. Bien que les résultats ne correspondent toujours pas à nos attentes dans la mesure où 17 facteurs sont apparus, il nous semble approprié de commencer à épurer l'échelle à ce stade exploratoire. Une procédure pas à pas est donc engagée pour deux raisons. La première repose sur les recommandations de plusieurs auteurs qui conseillent d'éliminer les facteurs comportant un seul item, ou les items ayant une faible contribution factorielle ($< 0,50$). La seconde raison repose sur l'objectif d'amélioration de l'interprétabilité des facteurs retenus. Au cours de la première étape d'épuration certains items seront donc retirés en fonction des critères suivants :

- élimination des items qui représentent une faible communalité (qualité de représentation) inférieur à 0,50 (Evrard et al. 2003, p.412) ;
- élimination de tout item qui sature seul sur un axe ;
- élimination des items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure à 0,50 sur l'un des facteurs extraits ;
- élimination des items ayant des contributions factorielles supérieures à 0,30 sur plusieurs axes principaux.

En fonction de ces critères, l'item 59, formulé comme suit : «je suis capable d'utiliser les nouvelles technologies d'informations et de communication dans le cadre de mon travail », appartient seul au neuvième facteur. L'item 59 est par conséquent éliminé. Ensuite et en fonction du critère de contribution factorielle supérieure ou égale à 0,50, ont été éliminés les items 4, 41, 38, 61, 30, 17, 2, 5, 49, 6, 31, 44, 3, 8, et 53. Certains de ces items saturent sur

deux ou trois axes avec une contribution factorielle supérieure ou égale à 0,30 mais aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes principaux. C'est le cas par exemple des items 38 et 53. Suite à l'élimination de ces items, les items 33, 14, 9, 5, 32, se trouvent chacun seul sur un axe principal, ils sont donc à leur tour supprimés. Au total 21 items ont été supprimés.

Après cette condensation, une nouvelle ACP (sans et avec rotation) a été effectuée sur les quarante et un (41) items restants. La structure factorielle issue d'une rotation *quartimax* donne le résultat le plus satisfaisant, de même que celle issue d'une rotation *varimax*. La nouvelle structure factorielle comporte onze composantes principales qui restituent 62,09 % de la variance totale (tableau 6-7 et 6-8).

Items	Communalités	Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance totale
Item 1	0,528	1	7,498	18,287	18,287
Item 2	0,513	2	2,402	5,859	24,146
Item10	0,672	3	2,312	5,640	29,786
Item11	0,652	4	2,187	5,335	35,121
Item12	0,577	5	2,030	4,951	40,071
Item13	0,694	6	1,607	3,920	43,991
Item15	0,678	7	1,579	3,851	47,842
Item16	0,664	8	1,552	3,786	51,628
Item18	0,582	9	1,520	3,708	55,336
Item19	0,651	10	1,428	3,483	58,819
Item20	0,651	11	1,343	3,275	62,094
Item21	0,667				
Item22	0,668				
Item23	0,533				
Item24	0,599				
Item25	0,563				
Item26	0,677				
Item27	0,632				
Item28	0,547				
Item29	0,705				
Item34	0,635				
Item35	0,608				
Item36	0,587				
Item37	0,637				
Item39	0,694				

Item40	0,446				
Item42	0,589				
Item43	0,585				
Item45	0,700				
Item46	0,721				
Item47	0,650				
Item48	0,587				
Item51	0,677				
Item52	0,594				
Item54	0,747				
Item55	0,605				
Item56	0,658				
Item57	0,618				
Item58	0,572				
Item60	0,590				
Item62	0,506				

Tableau 6-7 : communalités, valeurs propres et variance expliquée par les facteurs principaux

	Composantes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
item16	,762										
item46	,737										
item19	,720										
item25	,719										
item43	,710										
item45	,682	,301									
item26	,643										
item47	,642		,310								
item21	,637										,389
item37	,604						,324				
item60	,587										
item40	,580										
item2	,507							,287			

item56		,739									
item57	,307	,657									
item58		,622									
item51			,732						,295		
item52	,313		,634								
item48			,580						-,238		
item23			,559								
item55		,305	,557								
item1				,657							
item42		,314		,612							
item12	,352			,546							
item62		,382		,521							
item20					,672						
item22	,406				,627						
item27		,450			,524						
item24				,369	,509						
item29						,793					
item54						,767					
item13	,331						,727				
item34							,694				
item36								,702			
item35								,640			
item11									,703		
item10	,302				,337				,590		
item39										,801	
item28										,644	
item15	,401										,695
item18	,515										,517

Tableau 6.8 : contributions factorielles des items (Loading) après rotation Quartimax

Sur la base du critère de communalité et à l'exception de l'item 40, tous les items peuvent être conservés. Mais au regard des critères de contribution factorielle et de sens, certains items devraient être éliminés et des facteurs entiers seront supprimés. En effet, certains items contribuent fortement encore sur plusieurs axes principaux. Par ailleurs certains facteurs sont difficiles à nommer car ils regroupent des items non cohérents et on ne leur trouve pas de sens. Or au-delà des résultats numériques, la qualité d'une structure factorielle dépend de sa clarté et de la facilité de son interprétation. A l'issue de ces résultats, il paraît donc nécessaire de procéder à une deuxième étape d'épuration de l'échelle avant de passer à l'étude de la fiabilité de chacun des axes retenus. Dans cette étape d'épuration, nous tenons compte notamment des critères de factorisation et de sens pour faciliter l'interprétation des dimensions retenues.

L'examen des contributions factorielles permet de supprimer les items 15 et 18 qui constituent l'axe 11. Ces deux items contribuent fortement sur deux axes principaux (l'axe 1 et l'axe 11). L'objectif de l'ACP est que les axes soient indépendants, c'est à dire qu'un item ne sature fortement que sur un seul axe. Les deux items sont donc éliminés et par conséquent l'axe tout entier est supprimé.

Au-delà des résultats numériques, la qualité d'une structure factorielle dépend essentiellement de sa clarté et de la facilité de son interprétation. L'examen de l'axe 2 issu de l'ACP montre que les items 56, 57, et 58 qui le composent ne sont pas cohérents, chacun étant censé mesurer un autre facteur indépendant, alors ils saturent ensemble sur cet axe, ce qui le rend insensé et donc difficile à nommer. Ces items ainsi que l'axe sont éliminés par souci de respecter le critère de sens et d'interprétation des dimensions retenues.

Par ailleurs, et sur la base de même critère, est éliminé l'item 10 « je cherche à développer et enrichir mes compétences pour m'adapter et évoluer dans ma carrière », ainsi que l'item 11 « je suis capable de créer un réseau de relations personnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ». Ces deux items ont donc été éliminés et par conséquent l'axe qu'ils composent est supprimé.

Sont également éliminés les items 37 et 47 ainsi que les items 2 et 21 et ce pour les deux et mêmes raisons. D'une part, ces quatre items saturent sur la dimension recherche d'emploi (axe 1) alors qu'ils sont censés mesurer respectivement les dimensions « gestion personnelle de carrière » et « la flexibilité personnelle ». D'autre part ces items ont des contributions factorielles supérieures à 0.30 sur d'autres axes principaux. Ils sont par conséquent supprimés tous les quatre. Par ailleurs, en se basant sur les mêmes critères, les items 24 et 27 devraient

être supprimés. Ces deux items faisaient partie selon nous de la dimension « qualités professionnelles », alors qu'ils factorisent fortement avec des items censés mesurer la sous dimension « développement » de la dimension gestion personnelle de carrière. De plus ces deux items ont chacun une contribution factorielle supérieure à 0.30 sur d'autres axes. Ils sont donc éliminés. En supprimant ces deux items, l'axe 5 devient plus facile à interpréter.

Au cours de la deuxième étape de l'épuration, 13 items ont été supprimés notamment sur le critère de sens et par conséquent trois axes issus de l'ACP ont disparu car il est difficile de les nommer. Au total 34 items ont été supprimés au cours des deux étapes d'épuration de l'échelle de mesure de l'employabilité. Deux hypothèses peuvent être émises. Premièrement, faute de temps les salariés qui ont répondu aux questionnaires ont coché les cases sans trop réfléchir. Dans la prochaine enquête nous ferons en sorte que les individus sollicités prennent leur temps pour répondre au questionnaire. Deuxièmement et plus probablement, nos items avaient été mal définis et manquaient de précision. Il nous semble important de préciser ces items et rajouter d'autres items provenant des entretiens dans notre deuxième questionnaire.

Les 28 items restant sont répartis sur 8 facteurs :

- le facteur 1 est composé des items 16, 46, 19, 25, 43, 45, 26, 60, et 40 ;
- le facteur 2 est composé des items 51, 52, 48, 23, et 55 ;
- le facteur 3 est composé des items 1, 42, 12, et 62 ;
- e facteur 4 est composé des items 20 et 22 ;
- le facteur 5 est composé des items 29 et 54 ;
- le facteur 6 est composé des items 13 et 34 ;
- le facteur 7 est composé des items 36 et 35 ;
- le facteur 8 est composé des items 39 et 28.

2-1-3 : Examen de la fiabilité de cohérence interne

Étant donné que la fiabilité de cohérence interne constitue une condition nécessaire mais non suffisante aussi bien pour l'homogénéité que pour la validité d'une échelle, l'estimation du coefficient alpha de Cronbach ne peut pas être séparée de l'étude de la structure factorielle. Dans le cadre de cette thèse, une première étape a consisté à vérifier la dimensionnalité de l'échelle de l'employabilité. La seconde étape de l'analyse est consacrée à l'estimation de la fiabilité des sous-échelles relatives aux différents axes principaux issus de l'ACP.

La qualité de l'alpha est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. Toutefois, il n'existe aucune règle stricte en matière de seuil, et les recommandations varient selon les auteurs. On considère néanmoins, pour une étude exploratoire que l'alpha est acceptable s'il est compris entre 0,50 et 0,80. Pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,80 est recommandée. Nous viserons à respecter le seuil de 0,50 dans la mesure où nous sommes dans une étude exploratoire et nous travaillons sur une échelle de mesure qui n'a jamais été testé en France. Notre objectif est d'obtenir le meilleur score de fiabilité possible, nous tenterons d'améliorer les échelles aux scores inférieurs à 0,50. L'épuration de l'échelle pourra notamment être réalisée en supprimant les items nettement moins corrélés avec le score de l'échelle par rapport aux autres.

- L'axe 1 : est relative à la dimension recherche d'emploi. Elle regroupe tous les items que nous avons envisagés pour mesurer la capacité et la volonté individuelle à faire une démarche de recherche d'emploi.

Les corrélations entre les items et le score de l'échelle sont très bonnes. Elles sont toutes supérieures à 0,50 sauf pour l'item 40 dont la corrélation se rapproche de ce seuil. Elles montrent que tous les items participent fortement et de façon homogène à la représentation de la dimension étudiée. La corrélation moyenne entre les items est supérieure à 0,30. La fiabilité de cohérence interne est égale à 0,87 pour cette sous échelle.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
Item 16	3,79	1,097	0,702	0,848
Item 46	3,88	0,970	0,676	0,851
Item 19	4,15	1,016	0,641	0,854
Item 25	3,76	1,090	0,621	0,856
Item 43	3,23	1,051	0,596	0,858
Item 45	3,94	0,985	0,646	0,854
Item 26	4,03	1,059	0,580	0,859
Item 60	3,65	1,046	0,562	0,861
Item 40	3,17	1,161	0,461	0,872

Tableau 6-9 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
9	310	33,60	6,655	0,433	0,873

Tableau 6-10 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- L'axe 2 : est constituée des items relatifs à au développement du réseau. Elle concerne la capacité et la volonté individuelle de faire des connaissances personnelles et développer son capital social afin de favoriser son employabilité.

Les corrélations entre les items et le score de l'échelle sont toutes aux alentours du seuil de 0,50. La corrélation moyenne entre les items est supérieure à 0,30. La cohérence interne est par conséquent bonne. L'alpha de Cronbach pour cette sous-échelle fournit une valeur de 0,721.

	Moyenne	Ecart-type	Corrélation item-échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 51	3,38	1,017	0,459	0,681
Item 52	2,65	1,032	0,540	0,649
Item 55	3,41	1,006	0,471	0,676
Item 48	2,95	1,141	0,469	0,678
Item 23	3,06	1,076	0,580	0,681

Tableau 6-11 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
5	310	15,44	3,625	0,341	0,721

Tableau 6-12 : Les statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- L'axe 3 : est relatif aux qualités professionnelles et concerne l'ensemble des connaissances et compétences professionnelles qu'un salarié doit posséder pour exécuter son travail et donner un bon rendement. Les corrélations entre les items et le score de l'échelle sont légèrement en dessous du seuil de 0,50. La corrélation moyenne est supérieure à 0,30. L'alpha de Cronbach affiche une valeur de 0,64.

Cependant, cette dimension ne comporte que quatre items parmi les 13 items qui ont été définis pour mesurer ce construit. Les autres items ont été supprimés au cours de l'épuration de l'échelle sur la base des critères de contribution factorielle et de sens. Pour affiner cette dimension qui constitue le noyau central de l'employabilité, les items supprimés seront précisés et rajoutés à notre deuxième questionnaire.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
Item 1	4,13	0,896	0,382	0,599
Item 12	4,07	0,791	0,427	0,564
Item 42	3,63	0,886	0,450	0,564
Item 62	3,95	0,722	0,425	0,569

Tableau 6-13 : Les statistiques par items

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
4	310	15,83	2,291	0,310	0,642

Tableau 6-14 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- L'axe 4 : est composé des items 20 et 22. Ils sont censés mesurer l'aspect « développement des compétences » de la dimension gestion personnelle de carrière comme élément principal de l'employabilité. Mais cette dimension a été scindée en plusieurs sous dimensions, ce qui montre le caractère multidimensionnel de ce construit. La dimension « développement » issue de l'ACP constitue l'aspect fondamental de gestion personnelle de carrière et constitue une dimension fondamentale dans la conceptualisation de l'employabilité par Van der Heijde et

Van der Heijden (2005). Elle est relative à la capacité et la volonté de participer à la formation (De Grip et al. 2004), et se réfère à la mise à jour régulière des compétences des salariés (Dany, 1997).

Les corrélations entre ces items et le score de l'échelle sont très proches du seuil de 0,50. La corrélation moyenne est donc de 0,479. La cohérence interne est par ailleurs satisfaisante dans cette phase exploratoire. Le coefficient alpha de Cronbach s'élève à 0,648. Nous retenons donc ce facteur comme une dimension de l'employabilité, qui sera affinée en ajoutant d'autres items plus précis pour mesurer ce construit

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
Item 20	4,27	0,748	0,479	-
Item 22	4,10	0,795	0,479	-

Tableau 6-15 : Les statistiques par items

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
2	310	8,36	1,327	0,479	0,648

Tableau 6-16: Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- L'axe 5 : regroupe les items 29 et 54. Ces deux items sont définis pour mesurer l'aspect « flexibilité horaire », de la dimension « adaptation au travail ». La plupart des items de cette dimension ont été supprimés par souci de respect du critère de la contribution forte sur un seul axe. Nous rappelons aussi que cet axe provient de l'étude qualitative et déjà dans l'analyse thématique, il a été cité par 14 répondants sur 20 dont 3 se rapportent à la flexibilité horaire. Ecarter cette dimension nous semble acceptable au regard des analyses conceptuelles dans lesquelles celle-ci est peu récurrente. Il n'a jamais été considéré comme une dimension à part. Nous décidons donc de supprimer cette dimension malgré ses qualités psychométriques acceptables dans une phase exploratoire.

items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
Item 29	3,01	1,339	0,491	-
Item 59	3,65	1,100	0,491	-

Tableau 6-17 : Les statistiques par items

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
2	310	6,67	2,10	0,91	0,658

Tableau 6-18 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- L'axe 6 : est composé des items 13 et 34. Ces items précisent la dimension « flexibilité personnelle » qui éclaire l'adaptation individuelle aux changements dans son environnement professionnel et se traduit notamment par l'attitude aux divers types de mobilité. Les corrélations entre ces items et le score de l'échelle ainsi que la corrélation moyenne sont bonnes (0,58). Par conséquent la cohérence de fiabilité interne dont la valeur d'alpha de Cronbach s'élève à 0,629, est satisfaisante pour une phase exploratoire.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
Item 34	2,97	1,676	0,458	-
Item 13	2,36	1,740	0,458	-

Tableau 6-19 : Les statistiques par items

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
2	310	8,36	1,327	0,458	0,629

Tableau 6-20 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

Les autres items de cette dimension ont été supprimés en fonction des critères de sens et de contribution factorielle sur un seul axe. C'est le cas par exemple des items 15 et 18 qui factorisent fortement sur l'axe 1 et l'axe 11 issus de notre ACP. Apparemment nous avons

mal défini ces items. Les items supprimés seront donc modifiés et précisés avant d’être rajoutés au questionnaire dans la prochaine étape de l’analyse.

- L’axe 7 : ce facteur comporte seulement deux items sur les dix que nous avons envisagés pour décrire la dimension « adaptation au travail ». Mais à la lecture de ces deux items, il faudrait plutôt qualifier cet axe « esprit d’équipe ». Cependant, cet aspect ne constitue pas une dimension à part de l’employabilité. Nous décidons donc de l’écarter même s’il se défend de point de vue statistique. La corrélation moyenne entre ces deux items est supérieure à 0,30, elle est de l’ordre de 0,395. C’est aussi la corrélation entre les items et le score de l’échelle. Elles sont acceptables, tout comme la fiabilité de cohérence interne dont la valeur de coefficient de Cronbach est de 0,566. Une valeur acceptable étant donné le caractère exploratoire de l’analyse et le nombre réduit des items qui constituent cette échelle.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l’item et le score de l’échelle	Alpha de Cronbach
Item 35	4,27	0,691	0,395	-
Item 36	4,23	0,603	0,395	-

Tableau 6-21 : Les statistiques par items

Nombre d’items	Fréquence pour le calcul d’alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
2	310	8,50	1,082	0,395	0,566

Tableau 6-22 : Statistiques de l’échelle et coefficient alpha de Cronbach

- L’axe 8 : est composé des items 35 et 36. Nous avons défini ces items comme appartenant à la dimension gestion personnelle de carrière. Or comme nous l’avons sus-mentionné, cette dimension a été scindée en plusieurs dimensions. Nous avons retenu plus haut la dimension « développement » et apparemment il faut ajouter une autre dimension à l’employabilité : « l’équilibre » entre vie privée et vie professionnelle. Cette dernière est une dimension indépendante dans l’analyse conceptuelle de Van der Heijde et Van der Heijden (2005). Nous avons donc retenu cette dimension même si elle ne se défend pas bien de point de vue statistique. Les corrélations entre les items de cette dimension et le score de l’échelle est

faible ainsi que la corrélation moyenne de l'échelle. De même la cohérence de la fiabilité interne qui affiche une valeur de 4,46 n'atteint pas le seuil de 0,50 comme un critère acceptable dans une phase exploratoire. Toutefois, dans la mesure où les communalités (qualité de représentation) sont fortes, ainsi que les contributions factorielles fortes de ces deux items nous avons souhaité conserver en premier lieu cette dimension. Mais nous n'hésiterons pas à éliminer cette dimension dans la prochaine étape de l'analyse si la fiabilité de cohérence interne n'atteint pas le minimum exigé.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
Item 28	3,68	1,058	0,287	-
Item 39	3,58	1,171	0,287	-

Tableau 6-23 : Les statistiques par items

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
2	310	8,36	1,327	0,287	0,446

Tableau 6-24 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

Les seuils préconisés pour l'évaluation du coefficient alpha sont variables selon divers critères : la nature exploratoire ou appliquée de la recherche, la nature de construit étudié, le nombre d'items utilisés, les caractéristiques de la population interrogée. Les coefficients alpha obtenus pour tester la fiabilité des échelles sur l'employabilité sont considérés comme acceptables pour les raisons suivantes : l'étude est essentiellement exploratoire et très rarement abordée, le construit de l'employabilité est complexe, le nombre des items que comporte les dimensions retenues est limitée (sauf pour la dimension recherche d'emploi), et les redondances ont été évitées.

Variable initiale	Variable retenue	Nombre d'items conservés	Corrélation moyenne	Alpha de Cronbach
Qualités professionnelles	Qualités professionnelles	4	0,310	0,642
Flexibilité personnelle	Flexibilité personnelle	2	0,458	0,629
Recherche d'emploi	Recherche d'emploi	9	0,433	0,873
Développement du réseau	Développement de réseau	5	0,341	0,721
Gestion personnelle de carrière	Anticipation et Développement	2	0,479	0,648
	Equilibre	2	0,287	0,446
Adaptation au travail	–	–	–	–

Tableau 6- 25 : Récapitulatif de la fiabilité de l'ensemble des échelles de l'employabilité

Les résultats de l'analyse factorielle en composantes principales effectuée sur les 62 items censés mesurer les différentes facettes de l'employabilité indique que le construit de l'employabilité est un concept multidimensionnel composé de huit dimensions (valeur propre supérieur à 1). Cependant, seulement 28 items répartis sur six dimensions ont été conservés au cours des deux étapes d'épuration réalisées dans cette phase exploratoire. Un nombre très réduit par rapport au nombre de dimensions retenues et aux différents aspects de chaque dimension. Les 34 items supprimés s'ils sont compréhensibles (pré-test), manquent apparemment de précision pour capturer les dimensions qu'ils sont censés mesurer. Pour combler cette lacune, certains de ces items sont précisés et d'autres items sont rajoutés aux 28 items conservés. Au total 46 items forment le nouveau questionnaire qui fera l'objet d'une deuxième analyse exploratoire. Ces items seront codés pour faciliter l'analyse des résultats : QP : qualités professionnelles ; RE : recherche d'emploi ; FP : flexibilité personnelle ; DR : développement du réseau ; AD : anticipation et développement ; EQ : équilibre.

2-2 : La deuxième collecte des données

A l'issue de l'analyse factorielle exploratoire (AFE 1) effectuée sur les 62 items censés mesurer les différentes facettes de l'employabilité, seulement 28 items ont été retenus. Certains items ont été précisés et d'autres ont été rajoutés aux 28 items conservés (voir section précédente). Au total 46 items forment le nouveau questionnaire (voir annexe 6.3) qui fera l'objet d'une deuxième analyse exploratoire.

Avant de restituer les résultats, le terrain de l'étude sera présenté (2-2-1). Ensuite la structure factorielle sera déterminée (2-2--2). Enfin, la fiabilité interne des dimensions retenues sera testée (2-2-3).

2-2-1 : Le terrain de l'étude

Cette deuxième collecte de données a été administrée par questionnaire directement auprès des salariés. Un échantillon de 204 salariés de plusieurs secteurs socioprofessionnels (informatique, communication, banque, Hôtellerie restauration, fonction publique) a été constitué. Il est composé de 57,6 d'hommes et 42,4 de femmes. L'âge des répondants varie entre 20 et 58 ans. La classification par tranche d'âge est comme suit : (8,05%) répondants ont moins de 25 ans ; (30,38%) ont entre 25 et 34 ans ; (33,01%) ont entre 35 et 44 ans ; (25,39%) ont entre 45 et 54 ans ; (4,21%) ont plus de 55 ans.

Par ailleurs, 103 (plus de 50%) personnes de notre échantillon sont des cadres, 101 sont soit des agents de maîtrise (27,09%) soit des agents d'exécution (22%). Pour le niveau de formation (diplôme), 44% personnes de notre échantillon ont un diplôme équivalent à un bac + 4 ou plus (DESS, DEA, doctorat) contre 35,2 ayant le niveau bac à bac + 3 et 20,5% ont un BEP ou diplôme équivalent.

2-2-2 : L'analyse en composantes principales (ACP2)

Nous ne reviendrons pas en détail sur la méthode de l'ACP. Concernant l'épuration des analyses factorielles, la démarche est ici principalement fondée sur l'examen des contributions factorielles des items sur les facteurs principaux ($> \text{à } 0,5$) et les communalités ($> \text{à } 0,40$). En plus de ces deux critères, l'ACP est interprétée en fonction de sens des facteurs retenus. Lorsqu'un item est particulièrement important de point de vue théorique, il peut être conservé même si sa contribution est moyenne sur l'un des facteurs principaux. Au contraire,

un item qui a une contribution factorielle forte sur l'un des facteurs mais qui nuit au sens et à l'interprétation de ce facteur, peut être supprimé.

Différentes ACP sans ou avec rotation ont été effectuées sur les 46 items composant notre échelle de mesure de l'employabilité. Toutes les conditions d'application de l'analyse factorielle sont remplies. L'examen de la matrice de corrélation, l'indice KMO (supérieur à 0,72) et le test de sphéricité de Bartlett (sig : 0.000) (voir annexe 6.6) justifient l'utilisation de l'analyse factorielle.

Le tableau de communalités fait apparaître une représentation moyenne des items. En effet, les communalités, c'est à dire les parts de la variance expliquée par les composantes retenues varient de 0,408 à 0,715 à l'exception des items AD8, EQ4. Ces items peuvent être conservés à ce stade de l'analyse en dépit de leur communalités insuffisantes.

Une ACP avec une rotation *quartimax* donne la structure factorielle la plus claire possible (voir annexe 6.6). Elle permet de dégager six composantes principales restituant 57,739 de variance totale. Nous pouvons à ce stade procéder à l'épuration des items sur la base des critères de contribution factorielle, de communalités et de sens.

Les résultats montrent que l'item AD8 n'a pas une contribution factorielle forte sur l'un des facteurs principaux. En plus, sa communalité est en dessous de la moyenne, voire faible. Cet item est donc supprimé. L'examen de la matrice des composantes principales permet aussi de supprimer les items suivants : AD4, QP11 et QP13. Ces items ont des contributions factorielles supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs et aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un de ces facteurs principaux. En plus, sur la base du critère de sens, les items AD5 et AD6 doivent être supprimés. Ces items censés mesurer la dimension « adaptation et développement » ont des contributions factorielles supérieures à 0,50 sur un autre facteur (dimension) à savoir « le développement du réseau ». En supprimant ces items la dimension devient plus claire. Au total 6 items ont été supprimés lors de cette première phase d'épuration.

Après cette condensation, une nouvelle ACP (sans et avec rotation) a été effectuée. La structure factorielle issue d'une rotation *quartimax* donne le résultat le plus satisfaisant. La nouvelle structure factorielle comporte toujours huit facteurs principaux restituant 52,161% de la variance totale expliquée. A l'exception de l'item EQ4 toutes les communalités sont supérieures au seuil de 0,40 (voir annexe 6.7).

L'examen des contributions factorielles des items qui constituent les facteurs principaux suggère l'épuration de certains items. En effet, les items QP6, QP10, RE8 et FP6 saturent sur plus d'un axe principal et n'ayant aucune contribution factorielle forte sur l'un de ces axes principaux. Ils sont donc éliminés. Ensuite, l'item FP1 qui a une saturation forte sur deux facteurs principaux est aussi éliminé. En supprimant cet item, l'axe neuf sera constitué d'un seul item à savoir FP2. Sur la base des recommandations de plusieurs auteurs qui conseillent d'éliminer les axes principaux constitués d'un seul item, le neuvième facteur de notre structure factorielle est alors supprimé ainsi que l'item FP2.

Au total, 12 items ont été éliminés dans les deux phases d'épuration et une nouvelle ACP est donc engagée. L'ACP avec une rotation *varimax* donne une structure factorielle plus claire, de même que celle issue d'une rotation *equamax* et *promax*. Cette nouvelle structure comporte six composantes principales qui restituent plus de 51,789 % de la variance totale expliquée. En outre, le KMO de 0,705 et le test de sphéricité de Barlett permettent le suivi de l'analyse. Les résultats de cette dernière ACP avec rotation *varimax* sont présentés dans les tableaux (6.26 et 6.27). Pour une meilleure lisibilité les contributions inférieures à 0,30 ont été supprimées. Seuls seront retenus les items qui ont une contribution supérieure ou égale à 0,50. Bien que nous obtenons une structure factorielle claire et qui correspond au nombre de dimensions du construit étudié, certains items posent problème. En effet, les items QP7, QP8 et QP9 ont des contributions factorielles inférieures à 0,50, mais nous les garderons pour la prochaine étape de l'analyse pour deux raisons principales. D'abord, il s'agit d'une analyse exploratoire dans laquelle certains items peuvent contribuer de façon aléatoire à plusieurs facteurs. D'autre part, ces items ont des communalités acceptables (supérieures à 0,4). Par ailleurs, on peut noter que l'item RE7 « je suis capable d'appeler des personnes que je connais pour leur demander des informations sur des offres d'emploi pouvant m'intéresser » factorise avec la dimension « développement du réseau ». Ceci nous conduit à nous interroger sur la formulation de cet item qui peut évoquer « la recherche d'emploi » à travers le réseau et le « développement du réseau », deux dimensions différentes. En plus cet item présente la corrélation la plus faible avec le score de l'échelle, nous avons donc choisi de le supprimer sans changer sensiblement le degré de fiabilité de l'échelle qui baisse de 8,16 à 8,14, privilégiant ainsi mais le sens de la dimension. Enfin, c'est l'item AD3 qui pose problème dans la mesure où il a une contribution factorielle inférieure à 0,50 et une communalité inférieur à 0,40 ainsi qu'une corrélation relativement faible avec le score de l'échelle. En supprimant cet item le degré de fiabilité de l'échelle passe de 7,25 à 7,35.

Items	Communalités	Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance totale
QP1	,479	1	3,953	10,984	10,984
QP2	,650	2	3,275	9,443	19,427
QP3	,620	3	3,148	9,154	28,581
QP4	,607	4	3,111	8,071	36,652
QP5	,493	5	3,024	8,873	44,525
QP7	,417	6	2,756	7,264	51,789
RE1	,632				
RE2	,553				
QP8	,462				
RE3	,467				
RE4	,574				
QP12	,446				
AD1	,551				
AD2	,670				
AD7	,511				
RE6	,602				
QP9	,267				
DR1	,602				
DR2	,684				
DR3	,724				
AD3	,273				
DR4	,694				
DR5	,665				
RE7	,574				
EQ1	,695				
EQ2	,644				
EQ3	,545				
FP4	,424				
FP5	,539				
EQ4	,362				
FP7	,745				
FP8	,604				
RE5	,559				
FP3	,461				

Tableau 6-26: communalités, valeurs propres et variance expliquée par les facteurs principaux

	1	2	3	4	5	6
QP2	,765					
QP3	,737					
QP4	,733					
QP5	,661					
QP1	,617					
QP12	,531					
QP7	,478					
QP9	,454					
QP8	,403					
RE2		,726				
RE6		,709				
RE4		,694				
RE1		,649	,357			
RE5		,612				
RE3		,612				
AD2			,778			
AD7			,622			
AD1			,614			
AD3			,421			
DR4				,702		
DR5				,700		
DR2				,685		
RE7				,607		
DR3				,606		
DR1				,551		
FP7					,823	
FP5					,673	
FP8					,582	,329
FP3					,577	
FP4					,519	
EQ1						,801
EQ2						,781
EQ3						,691
EQ4						,563

Tableau 6-27 : contributions factorielles des items (Loading) après rotation varimax

Le principal avantage de la structure factorielle retenue est d'être facile à interpréter et théoriquement pertinente. Elle permet de distinguer les différentes dimensions de l'employabilité. L'examen de ces composantes indique que :

- le facteur 1 est composé des items QP2, QP3, QP4, QP5, QP1, QP12, QP7, QP8, QP9 ;
- le facteur 2 est composé des items RE2, RE6, RE4, RE1, RE5, RE3 ;
- le facteur 3 est composé des items AD2, AD7, AD1 ;
- le facteur 4 est composé des items DR4, DR5, DR2, DR3, DR1 ;
- le facteur 5 est composé des items FP7, FP5, FP8, FP3, FP4 ;
- le facteur 6 est composé des items EQ1, EQ2, EQ3, EQ4 ;

Les corrélations entre ces facteurs sont généralement très faibles, les items peuvent à priori être considérés discriminants. D'autres analyses restent toutefois nécessaires pour s'assurer de la validité discriminante des échelles. Par ailleurs, des analyses factorielles séparées ont été effectuées sur les items de chaque facteur extrait afin de vérifier l'unidimensionnalité des dimensions retenues. Ce qui constitue un premier indicateur de la validité convergente des échelles. Les items convergent fortement pour composer les facteurs retenus. Elle reste toutefois à confirmer par d'autres analyses, parmi lesquelles l'analyse de la fiabilité.

2-2-3 : Examen de la fiabilité de cohérence interne

L'analyse en composantes principales sur l'ensemble de l'échelle censée mesurer l'employabilité a permis d'identifier les six dimensions de ce concept. La facilité d'interprétation de composantes principales retenues montre que les échelles offrent une bonne représentation du phénomène étudié. La seconde étape d'analyse descriptive est consacrée à l'estimation de la fiabilité des échelles en distinguant les dimensions. L'alpha de Cronbach est estimé pour les différentes dimensions de l'employabilité, trouvées lors de l'analyse en composantes principales. En raison de la multi dimensionnalité du construit, le coefficient alpha est calculé séparément pour chaque dimension afin de déterminer dans quelle mesure les items composant les dimensions partagent une notion commune. Pour chaque dimension un premier tableau des statistiques par item présente notamment la corrélation entre l'item et le score total de l'échelle. Elle permet d'étayer l'appréciation du niveau de cohérence entre les items. Un deuxième tableau présente pour chaque échelle la

corrélation moyenne et le degré de fiabilité mesuré par le coefficient alpha pour chaque dimension.

- La première dimension est relative aux qualités professionnelles. Elle constitue l'élément principal et le noyau central de l'employabilité. En effet, être employable nécessite d'abord une certaine expertise professionnelle. La structure de cet axe reflète nos précédents résultats et sa cohérence interne s'améliore grâce notamment aux items précisés.

Les corrélations entre les items et le score de l'échelle sont généralement bonnes sauf pour l'item QP9 dont la corrélation est légèrement inférieure de 0,4. La corrélation moyenne entre les items est supérieure à 0,30. La fiabilité de cohérence interne affichant une valeur de 0,815 pour cette sous échelle. En éliminant l'item QP9, la corrélation entre les items et le score de l'échelle s'améliore et la corrélation moyenne passe de 3,29 à 4,10 mais l'alpha de Cronbach baisse légèrement de 0,815 à 0,813. Nous garderons donc tous les items pour la prochaine étape de l'analyse.

items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation item échelle	Alpha si l'item est éliminé
QP1	4,21	0,687	0,545	0,785
QP2	4,26	0,592	0,649	0,775
QP3	4,18	0,571	0,627	0,778
QP4	4,01	0,756	0,550	0,785
QP5	4,01	0,651	0,496	0,792
QP7	3,99	0,729	0,448	0,798
QP8	4,25	0,667	0,417	0,801
QP9	4,25	0,734	<u>0,396</u>	0,807
QP12	3,95	0,715	0,492	0,792

Tableau 6 –28 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
9	204	37,11	3,85	0,32	0,815

Tableau 6-29 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation item échelle	Alpha si l'item est éliminé
QP1	4,21	0,687	0,570	0,778
QP2	4,26	0,592	0,669	0,766
QP3	4,18	0,571	0,606	0,776
QP4	4,01	0,756	0,531	0,784
QP5	4,01	0,651	0,475	0,792
QP7	3,99	0,729	0,458	0,796
QP8	4,25	0,667	0,437	0,797
QP12	3,95	0,715	0,468	0,794

Tableau 6 –30: Les statistiques par item (sans le QP9)

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
8	204	32,46	3,53	4,10	0,813

Tableau 6-31 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach (sans le QP9)

- La deuxième dimension est relative à la recherche d'emploi. Elle révèle la capacité et la motivation individuelle de faire une démarche de recherche d'emploi. Comme dans l'analyse factorielle précédente (AFE1), la structure et la cohérence interne de cet axe principal sont bonnes. En effet, les corrélations entre les items et le score de l'échelle ainsi que la corrélation moyenne (0,421) sont bonnes. La fiabilité de cohérence interne est très bonne puisque l'alpha de Cronbach est de 0,797.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation item échelle	Alpha si l'item est éliminé
RE1	4,05	0,971	0,565	0,768
RE2	4,42	0,761	0,609	0,753
RE3	4,30	0,705	0,446	0,788
RE4	4,17	0,772	0,593	0,756

RE5	4,48	0,662	0,482	0,782
RE6	4,33	0,792	0,637	0,745

Tableau 6 –32 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
6	204	25,75	3,31	0,429	0,797

Tableau 6-33 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- La troisième dimension concerne l'anticipation et le développement continu. En supprimant l'item AD3, cette dimension sera composée des trois items suivants: AD1, AD2 et AD7. Les corrélations entre ces items et le score de l'échelle sont supérieures au seuil de 0,50. La corrélation moyenne est de 0,479. La cohérence interne est par ailleurs bonne dans la mesure où le coefficient alpha de Cronbach s'élève à 0,735.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
AD1	3,52	0,907	0,517	0,666
AD2	3,78	0,878	0,655	0,571
AD7	3,97	0,758	0,531	0,656

Tableau 6-34 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
3	204	15,42	2,390	0,479	0,735

Tableau 6-35: Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- La quatrième dimension est relative au « développement du réseau » : la capacité et la volonté individuelle de faire des connaissances personnelles et de développer son capital social afin de développer son employabilité. Les corrélations entre les items et le score de l'échelle sont très bonnes. Elles sont toutes supérieures à 0,50. Elles montrent que tous les items participant fortement et de façon homogène à la représentation de la dimension étudiée.

La corrélation moyenne entre les items est supérieure à 0,30. La cohérence interne est par conséquent très bonne. L'alpha de Cronbach a une valeur de 0,814.

items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
DR1	3,68	1,088	0,550	0,793
DR2	3,35	1,175	0,678	0,764
DR3	3,47	1,080	0,566	0,790
DR4	3,67	1,108	0,536	0,790
DR5	3,29	1,187	0,669	0,766

Tableau 6-36 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
5	204	21,23	4,84	0,349	0,814

Tableau 6-37 : Les statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- La sixième dimension est composée des items FP7, FP8, FP5, FP4 et FP3. Ces items précisent la dimension « flexibilité personnelle » qui éclaire l'adaptation individuelle aux changements dans son environnement professionnel et se traduit notamment par l'attitude aux divers types de mobilité. Les corrélations entre ces items et le score de l'échelle ainsi que la corrélation moyenne sont en général bonnes. La fiabilité de cohérence interne est par conséquent bonne. Le calcul de l'alpha de Cronbach fournit une valeur de 0,74.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
FP7	3,54	1,116	0,616	0,645
FP8	3,77	0,898	0,482	0,701
FP5	3,56	1,132	0,551	0,673
FP4	3,96	0,844	0,443	0,715
FP3	3,47	1,163	0,437	0,722

Tableau 6-38 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
5	204	18,30	3,632	0,41	0,738

Tableau 6-39 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach

- La septième dimension est relative à « l'équilibre ». Elle concerne la capacité individuelle à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La corrélation entre les items composant cette échelle et le score total de l'échelle sont très bonnes, à l'exception de l'item EQ4 qui a une corrélation moyenne mais acceptable. La corrélation moyenne est supérieure à 0,30. Le coefficient de cohérence est aussi bon, dans la mesure où l'alpha de Cronbach est égal à 0,728. L'élimination de l'item EQ4 aurait pu améliorer le coefficient alpha de 0,728 à 0,766. Toutefois, comme il est recommandé d'avoir un minimum de trois à quatre items par échelle, cette échelle est maintenue en vue d'une étude confirmatoire de la structure factorielle de l'employabilité.

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach
EQ4	3,51	1,155	0,367	0,766
EQ1	3,75	1,012	0,629	0,600
EQ2	3,83	0,912	0,609	0,622
EQ3	3,81	1,010	0,506	0,673

Tableau 6-40 : Les statistiques par item

Nombre d'items	Fréquence pour le calcul d'alpha	Score moyen	Ecart-type	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha de Cronbach
4	204	14,91	3,044	0,43	0,728

Tableau 6-41 : Statistiques de l'échelle

Dimensions	Nombre d'items	Corrélation moyenne	Alpha de Cronbach
Qualités professionnelles	9	0,32	0,83
Recherche d'emploi	6	0,43	0,78
Anticipation et développement	3	0,48	0,74
Développement du réseau	5	0,35	0,81
Flexibilité personnelle	5	0,41	0,74
Equilibre	4	0,43	0,73

Tableau 6-42 : récapitulatif de la fiabilité de cohérence interne des dimensions de l'employabilité

En résumé de cette section, nous pouvons conclure que l'analyse en composantes principales nous a permis d'affiner la structure factorielle découverte dans l'analyse factorielle exploratoire précédente. Les résultats indiquent que le concept d'employabilité est un construit de six dimensions : les qualités professionnelles, la recherche d'emploi, le développement continue, le développement du réseau, la flexibilité personnelle, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En référence aux règles empiriques d'appréciations du coefficient de la fiabilité de cohérence interne (Nunnally, 1978), les dimensions retenues présentent de bonnes corrélations entre les items composant chaque dimension. Elles atteignent et dépassent même les valeurs exigées en phase exploratoire.

Ces résultats peuvent être considérés comme un premier indicateur de la validité du construit de l'employabilité. En effet, l'ACP a restitué autant de facteurs que de construits ou dimensions supposés. Par ailleurs, les items de chaque dimension participent d'une manière homogène à la représentation de cette dimension. Toutefois, des analyses confirmatoires sont nécessaires pour s'assurer de la validité du construit de l'échelle.

Section 3 : PHASE CONFIRMATOIRE : VALIDATION DE L'ECHELLE

Cette section présente les résultats de la phase de validation de l'échelle de mesure de l'employabilité. Celle-ci est appelée « phase de validation » ou « phase confirmatoire ». Elle a pour objectif de confirmer la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure. L'aspect de la validation du questionnaire traité à ce niveau de l'analyse est celui de la validation du construit. Nous présenterons donc après la collecte des données (3-1), la validité de construit (3-2) par la méthode classique puis par la méthode d'équation structurelle (3-2).

3-1 : Le terrain de l'étude

Le questionnaire final (voir annexe 6.5) a été administré soit directement auprès des participants à l'enquête, soit par internet. La population de l'échantillon utilisée pour l'analyse factorielle confirmatoire est composée de 208 participants (salariés). Elle est de sexe masculin à 56 % et féminin à 44 %. Pour le niveau de formation (diplôme), 44% personnes de notre échantillon ont un diplôme équivalent à un bac + 4 ou plus (DESS, DEA, doctorat) contre 37% ayant le niveau bac à bac + 3 et 19% ont un BEP ou diplôme équivalent. Les catégories socioprofessionnelles représentées sont : les cadres (45 %), les agents de maîtrise (38 %) et les agents d'exécution (17 %). Ces salariées travaillent en majorité dans des entreprises privées dans des secteurs divers : informatique et technologie, banque, assurance, hôtellerie et restauration et commerce. La classification par tranche d'âge est comme suit : 8,05% des répondants ont moins de 25 ans, 30,38% ont entre 25 et 34 ans, 33% ont entre 35 et 44 ans, 26% ont entre 45 et 54 ans et 5% ont dépassé les 55 ans.

3-2 : L'estimation de la validité de construit par la méthode classique

Bien que dans la démarche proposée par Churchill, la phase de validation du questionnaire commence par l'étude de la fiabilité de cohérence interne, et afin de respecter certaines recommandations pour une utilisation rigoureuse du coefficient alpha, l'estimation de la fiabilité sera précédée par une analyse en composantes principales. En règle générale, lorsque les facteurs principaux sont stables, il est possible de conclure que les échelles du questionnaire mesurent différents construits et variables ainsi que différentes dimensions qui pourraient les sous-tendre. Lorsque l'analyse factorielle restitue autant de facteurs qu'il y a de construits et/ou de dimensions évalués par les items du questionnaire, il est possible de conclure sur la validité discriminante de celui-ci. Par ailleurs, lorsque les items mesurant un construit contribuent fortement à la formation d'un même facteur, alors l'homogénéité et par

conséquent la validité convergente de l'échelle, sont reconnues. Dans cette phase confirmatoire nous présenterons donc l'analyse en composantes principales (3-2-1) puis la fiabilité des échelles de chaque dimension retenue (3-2-2).

3-2-1 : L'analyse en composantes principales

Le test de validité du construit, tel qu'il est pratiqué dans le cadre du paradigme de Churchill, repose sur l'analyse de la stabilité de la structure factorielle identifiée par l'ACP (Amine, 1993, Parasuraman et al., 1990). Cette recherche de stabilité implique de comparer les deux ACP des phases exploratoire et confirmatoire. En phase exploratoire, l'ACP a permis de vérifier que le questionnaire évaluait les principaux aspects de l'employabilité. Ainsi pour ce construit, une structure factorielle de six dimensions a été définie. En phase de validation, nous allons tenter de vérifier si cette structure était stable dans le temps sur un autre échantillon.

Pour confirmer la structure factorielle de six dimensions issues de l'analyse exploratoire, une analyse factorielle en composantes principales a été réalisée sur les items composant ces dimensions. Au préalable de cette analyse, l'adéquation des données à ce type d'analyse a été vérifiée. L'indice KMO est de 0,715, indiquant que les données sont « factorisables » et le test de sphéricité de Bartlett est significatif (sig : 0.000), justifiant l'utilisation de l'ACP.

Les résultats de l'ACP avec une rotation *varimax* sont satisfaisants (tableau 6-38). D'abord, le tableau de communalités montre qu'à l'exception de l'item EQ4 qui a une représentation moyenne, les autres items ont une bonne voire très bonne qualité de représentation dans la mesure où les communalités varient entre 0,5 et 0,8. La structure factorielle issue de cette ACP est composée de six facteurs principaux (dimensions) représentant 63,68 % de la variance totale expliquée. Elle est donc identique à celle issue de l'analyse factorielle exploratoire. Aussi l'examen de la matrice des composantes qui présente les contributions factorielles de chaque item sur les facteurs principaux montre que tous les items sont bien représentés. Ces résultats indiquent donc que les facteurs sont les mêmes que ceux extraits de la dernière structure factorielle et montrent l'homogénéité de l'échelle par rapport à l'étude exploratoire. La validité discriminante de cette échelle semble alors être démontrée, puisque les six dimensions sont restituées.

Items	Communalités	facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulée
QP1	,578	1	5,115	12,180	12,180
QP2	,679	2	3,698	8,804	20,984
QP3	,683	3	3,280	7,810	28,794
QP4	,534	4	3,181	7,574	36,368
QP5	,572	5	3,069	7,306	43,674
QP7	,495	6	3,068	7,305	50,979
RE1	,645	7	2,868	6,829	57,808
RE2	,516	8	2,467	5,873	63,681
QP8	,593				
RE3	,592				
RE4	,627				
QP12	,512				
AD1	,707				
AD2	,712				
AD7	,670				
RE5	,564				
RE6	,611				
QP9	,605				
DR1	,611				
DR2	,660				
DR3	,742				
DR4	,585				
DR5	,764				
EQ1	,741				
EQ2	,696				
EQ3	,741				
FP3	,606				
FP4	,600				
EE1	,715				
FP5	,664				
EQ4	,387				
FP7	,758				
EE3	,417				
FH1	,569				
EE4	,806				
FP8	,706				
EE5	,806				
FH2	,577				
EE6	,711				
FH3	,686				
FH4	,630				
FH5	,671				

Tableau 6-43 : Communalités, valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les composantes principales après rotation varimax (7^{ème} itération).

	Composantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
QP2	,811							
QP3	,798							
QP9	,740							
QP5	,720							
QP4	,713							
QP1	,698							
QP12	,665							
QP8	,655							
QP7	,564							,339
DR3		,819						
DR5		,791						
DR2		,738						
DR1		,738						
DR4		,728						
FP7			,782					
FP8			,764					
FP5			,761					
FP4			,734					
FP3			,693					
RE6				,743				
RE4				,716				
RE2				,680				
RE3				,655				
RE1				,648				,337
RE5	,312			,617				
FH4					,781			
FH1					,703			
FH3					,686			,350
FH2					,666			
FH5					,662			
EE3		<u>,325</u>			<u>,465</u>			
EE4						,821		
EE5						,816		
EE6						,768		
EE1						,761		
EQ3							,827	
EQ2							,813	
EQ1							,805	
EQ4							,584	
AD2								,752
AD7								,679
AD1								,638

Tableau 6-4: les contributions factorielles

3-2-2 : Estimation de la fiabilité

Dans cette phase confirmatoire, l'objectif visé est d'estimer la stabilité de la fiabilité des échelles sur un nouveau public, au cours d'une nouvelle période par rapport à l'enquête menée en phase exploratoire. L'indicateur de fidélité utilisé est l'alpha de Cronbach dont le niveau d'acceptation recommandé par Nunnally (1998) est de 0,70. Si des items ont un comportement préjudiciable pour la cohérence interne des échelles, ils sont discutés, modifiés voire éliminés.

En phase de validation, l'estimation de la fiabilité a d'abord été observée pour chacune des six échelles. Dans tous les cas de figure, les coefficients alpha de Cronbach furent supérieurs à la norme de 0,70. L'analyse de la fiabilité de cohérence interne du questionnaire conclut que tous les énoncés partageaient une notion commune. Cette étape était nécessaire pour vérifier que chaque item présentait une bonne cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle à laquelle il appartient. Ainsi, il a été vérifié que la cohérence interne était stable dans le temps et sur les différents échantillons entre les phases exploratoires et confirmatoires.

• La dimension : « Qualités professionnelles »

code	Libellé	Corrél. item-échelle	Alpha si item éliminé
QP1	J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail	0,65	0,87
QP2	Je suis confiant(e) en mes compétences professionnelles à bien réaliser mon travail	0,74	0,86
QP3	Je me sens compétent(e) pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail	0,72	0,86
QP4	Je me considère compétent(e) pour occuper différents postes dans mon domaine d'activité	0,59	0,87
QP5	Je me considère performant dans mon travail	0,62	0,87
QP7	Je me considère compétent(e) pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail	0,53	0,88
QP12	Je me considère compétent(e) pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux	0,61	0,87

QP8	Je me considère compétent(e) pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail	0,62	0,87
QP9	Je suis suffisamment compétent(e) pour exécuter mon travail avec une certaine autonomie (sans avoir besoin de l'aide ou rarement)	0,66	0,87
Nombre d'item : 9		Corrélation moyenne : 0,47	
Alpha de Cronbach : 0,89			

Tableau 6-45: Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure des qualités professionnelles

• **La dimension : « Développement du réseau »**

code	Libellé	Corrél. item-échelle	Alpha si item éliminé
DR1	Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise	0,67	0,84
DR2	J'aime bien participer à des rencontres (séminaires, associations,...) pour créer des contacts et développer des relations personnelles avec des professionnels dans mon secteur d'activité	0,71	0,83
DR3	Je suis capable d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise	0,57	0,82
DR4	Il est facile pour moi de créer des contacts et développer des relations personnelles avec des collègues de différents services de l'entreprise	0,39	0,86
DR5	Je cherche à nouer des contacts et à entretenir des relations personnelles avec des personnes clés dans d'autres entreprises	0,59	0,82
Nombre d'item : 5		Corrélation moyenne : 0,56	
Alpha de Cronbach : 0,86			

Tableau 6- 46: Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du développement du réseau

• **La dimension : « flexibilité personnelle »**

Item	libellé	Corrél. item-échelle	Alpha si item éliminé
FP3	Je suis mobile, prêt(e) à saisir toute opportunité de changement dans mon parcours professionnel	0,59	0,81
FP4	Je suis prêt(e) à changer d'entreprise, si nécessaire (en cas de suppression d'emploi, volonté de changer...)	0,55	0,82
FP5	Je suis prêt(e) à changer de lieu de travail si nécessaire	0,68	0,78
FP7	Je suis prêt(e) à changer mon emploi actuel pour un autre emploi de niveau équivalent sur un autre site de l'entreprise, si nécessaire	0,69	0,78
FP8	Je suis prêt(e) à changer mon emploi actuel pour un autre emploi de niveau équivalent sur le même site de l'entreprise, si nécessaire	0,68	0,91
Nombre d'item : 5		Corrélation moyenne : 0,51	Alpha de Cronbach : 0,84

Tableau 6- 47: Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la flexibilité personnelle

• **La dimension : « recherche d'emploi »**

code	libellé	Corrél. item-échelle	Alpha si item éliminé
RE1	Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi	0,58	0,77
RE2	Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt(e) à m'investir dans la recherche jusqu'à ce j'en trouve un	0,57	0,77
RE3	Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (anpe,...) pour détecter les offres d'emploi correspondant à mon profil	0,59	0,77
RE4	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées	0,58	0,77
RE5	Je suis capable d'utiliser l'Internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature	0,45	0,78
RE6	Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse	0,59	0,77
Nombre d'item : 6		Corrélation moyenne : 0,41	Alpha de Cronbach : 0,81

Tableau 6- 48: Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la recherche d'emploi

• **La dimension « Equilibre »**

code	Libellé	Corrél. item-échelle	Alpha si item éliminé
EQ4	Le déroulement de ma carrière a envahi ma vie privée	0,41	0,85
EQ3	je suis capable de faire un équilibre entre le temps de travail et d'apprentissage d'une part et le temps de détente d'autre part	0,70	0,71
EQ2	Mon travail et ma vie privée sont équilibrés	0,68	0,73
EQ1	Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée	0,71	0,70
Nombre d'item : 4		Corrélation moyenne : 0,52	Alpha de Cronbach : 0,81

Tableau 6- 49 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la dimension équilibre

• **La dimension « Anticipation et développement »**

code	Libellé	Corrél. item-échelle	Alpha si item éliminé
AD1	J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles	0,67	0,70
AD2	J'essaie de me tenir régulièrement informé(e) des évolutions dans mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles en conséquence	0,64	0,73
AD7	Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences qui seront utiles pour la suite de ma carrière	0,63	0,74
Nombre d'item : 3		Corrélation moyenne : 0,58	Alpha de Cronbach : 0,80

Tableau 6- 50 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle anticipation et développement

Les résultats de l'analyse de cohérence interne présentés dans les tableaux précédents indiquent que les corrélations items échelles sont très bonnes. La corrélation moyenne pour toutes les échelles est aussi très bonne (supérieure à 0,30). L'alpha de Cronbach de l'échelle varient entre 0,80 et 0, 89 pour chacune des dimensions. Ces valeurs montrent la consistance de cohérence interne de ces échelles et prouve leur validité convergente.

3-2 : Estimation de la validité par la méthode d'équations structurelles

L'analyse factorielle (l'AFC) sur le concept de l'employabilité est présentée ici à partir du logiciel LISREL (pour plus de détails voir annexe 6.8). Nous présenterons dans cette sous section, les critères d'ajustement de modèle (3-2-1) avant de présenter la fiabilité (3-2-2) et la validité (3-3-3) des construits.

3-3-1 : L'ajustement du modèle

L'évaluation des critères de bon ajustement est la phase essentielle de l'AFC avec l'analyse des contributions factorielles. Deux modèles de structures sont comparés par analyse factorielle confirmatoire au modèle nul. Après la définition de chacun d'eux, les résultats de cette comparaison sont présentés.

- Le modèle nul suppose l'absence de structure factorielle.
- Le premier modèle correspond à la structure factorielle restituée lors de la phase exploratoire et confirmée lors de la phase de validation dans cette recherche. Elle est composée de six facteurs : les qualités professionnelles, la recherche d'emploi, anticipation et développement, le développement de réseau, l'équilibre, et flexibilité personnelle.
- Le deuxième modèle correspond à la structure factorielle à cinq facteurs proposée par Van der Heijde et Van der Heijden (2005).

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sous LISREL sont présentés sous forme de tableau (voir tableau suivant). Celui-ci regroupe l'ensemble des indices d'ajustement présentés dans le chapitre 4. Ce sont des indices qui donnent lieu à commentaire dans l'analyse des données.

Modèles	χ^2	ddl	χ^2 / ddl	GFI	AGFI	RMR	NFI	NNFI	CFI
Modèle nul	4058.59	405	10.01	0.44	0.36	0.12	0.36	0.33	0.38
Modèle un	962.34	405	2.46	0.77	0.73	0.04	0.85	0.90	0.90
Modèle deux	560	220	2.54	0.82	0.77	0.05	0.87	0.90	0.92

Tableau 6-51 : Comparaison des modèles d'analyse factorielles confirmatoires (N=216)

Le tableau ci-dessus indique, à partir des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire que le modèle un et le modèle deux ont presque les mêmes qualités d'ajustement. Ces deux modèles parviennent à atteindre les normes les plus rigoureuses pour certains indices d'ajustement (χ^2 /ddl, RMR, NNFI, CFI) et respecte les normes les moins rigoureuses pour les autres indices (GFI, AGFI, NFI) choisis dans cette recherche.

Pour les deux modèles, le ratio χ^2 /ddl est inférieur à 5 et l'indice des résidus ne dépasse pas 0.05, mais c'est le premier modèle qui a les indices les plus faibles. En ce qui concerne les indices d'ajustement GFI et AGFI les deux modèles dépassent la norme la moins rigoureuse de 0,70 selon Judge et Hulin (1993). Enfin, les deux modèles sont très proches de la norme acceptable du critère du bon ajustement de 0.90 pour l'indice NFI et respectent cette norme pour les indices NNFI et CFI.

L'analyse se faisant par comparaison de ces deux modèles au modèle nul, c'est le premier modèle, qui relativement a le meilleur ajustement aux données empiriques. Il sera retenu pour être utilisé dans les analyses causales liées à cette recherche. Ce modèle correspond à la structure factorielle générée lors de la phase exploratoire et confirmée lors de la phase de validation appelée aussi phase confirmatoire. Il sera donc retenu pour la suite de l'étude quand celle-ci entrera dans la phase explicative.

3-2-2 : La fiabilité des construits

Après que le « bon ajustement » du modèle de mesure théorique aux données empiriques ait été vérifié, il reste à examiner l'ajustement de chaque construit (dimension) avec ses indicateurs. Il s'agit d'évaluer la fiabilité de cohérence interne de chaque construit confirmé ainsi que la variance expliquée. L'objectif est de vérifier que les indicateurs spécifiés dans le modèle représentent suffisamment bien les construits. La fiabilité de cohérence interne peut, bien entendu, être mesurée par le traditionnel alpha de Cronbach. Cependant, le coefficient rho de cohérence interne proposé par Jöreskog et al. (1971) semble plus adapté aux méthodes d'équations structurelles, puisqu'il intègre de manière explicite les termes de l'erreur.

$$\rho(A) = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

A : variable à tester (la variable latente),

λ_i : coefficient standardisé de la mesure i (item) sur A (contribution factorielle),

n : nombre de variables observés i pour le construit A,

ϵ_i : erreur de mesure de i ,

$\rho(A)$ ou $\rho(\xi)$: coefficient de fiabilité de cohérence interne (rhô de A ou rô de Ksi),

Le coefficient de fiabilité de cohérence interne s'appuie sur une mesure des contributions factorielles ou *loadings* des items ou indicateurs. Il est connu sous le nom de rô Jöreskog ou rô de Ksi (1971) et a été conçu pour compléter les analyses factorielles confirmatoires (AFC) :

$$\text{Fiabilité (rô)} = \frac{(\text{somme des contributions factorielles standardisées})^2}{\left[(\text{somme des contributions factorielles standardisées})^2 + \text{somme des erreurs de mesure des indicateurs} \right]}$$

$$\begin{aligned} \text{La fiabilité de la dimension qualité professionnelles} &= \\ \frac{(0.77 + 0.84 + 0.79 + 0.63 + 0.65 + 0.59 + 0.67 + 0.68)^2}{\left[(0.77 + 0.84 + 0.79 + 0.63 + 0.65 + 0.59 + 0.67 + 0.68)^2 \right.} &= 0.88 \\ \left. + (0.40 + 0.29 + 0.37 + 0.61 + 0.57 + 0.65 + 0.55 + 0.54) \right] & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{La fiabilité de la dimension recherche d'emploi} &= \\ \frac{(0.71 + 0.64 + 0.67 + 0.71 + 0.52 + 0.65)^2}{\left[(0.71 + 0.64 + 0.67 + 0.71 + 0.52 + 0.65)^2 + (0.50 + 0.59 + 0.55 + 0.50 + 0.73 + 0.57) \right]} &= 0.82 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{La fiabilité de la dimension anticipation et développement} &= \\ \frac{(0.83 + 0.70 + 0.74)^2}{\left[(0.83 + 0.70 + 0.74)^2 + (0.31 + 0.51 + 0.4) \right]} &= 0.80 \end{aligned}$$

$$\frac{(0.75 + 0.79 + 0.81 + 0.59 + 0.83)^2}{(0.75 + 0.79 + 0.81 + 0.59 + 0.83)^2 + (0.44 + 0.37 + 0.34 + 0.66 + 0.31)} = 0.87$$

$$\frac{(0.88 + 0.75 + 0.84)^2}{(0.88 + 0.75 + 0.84)^2 + (0.22 + 0.44 + 0.29)} = 0.87$$

$$\frac{(0.72 + 0.64 + 0.79 + 0.81 + 0.80)^2}{(0.72 + 0.64 + 0.79 + 0.81 + 0.80)^2 + (0.48 + 0.59 + 0.38 + 0.35 + 0.36)} = 0.86$$

Pour chacune des dimensions de l'employabilité le rhô de Jöreskog atteint et dépasse la valeur la plus la rigoureuse de 0.80. Ces valeurs montrent la bonne fiabilité de ces échelles et prouve la consistance de leur cohérence interne.

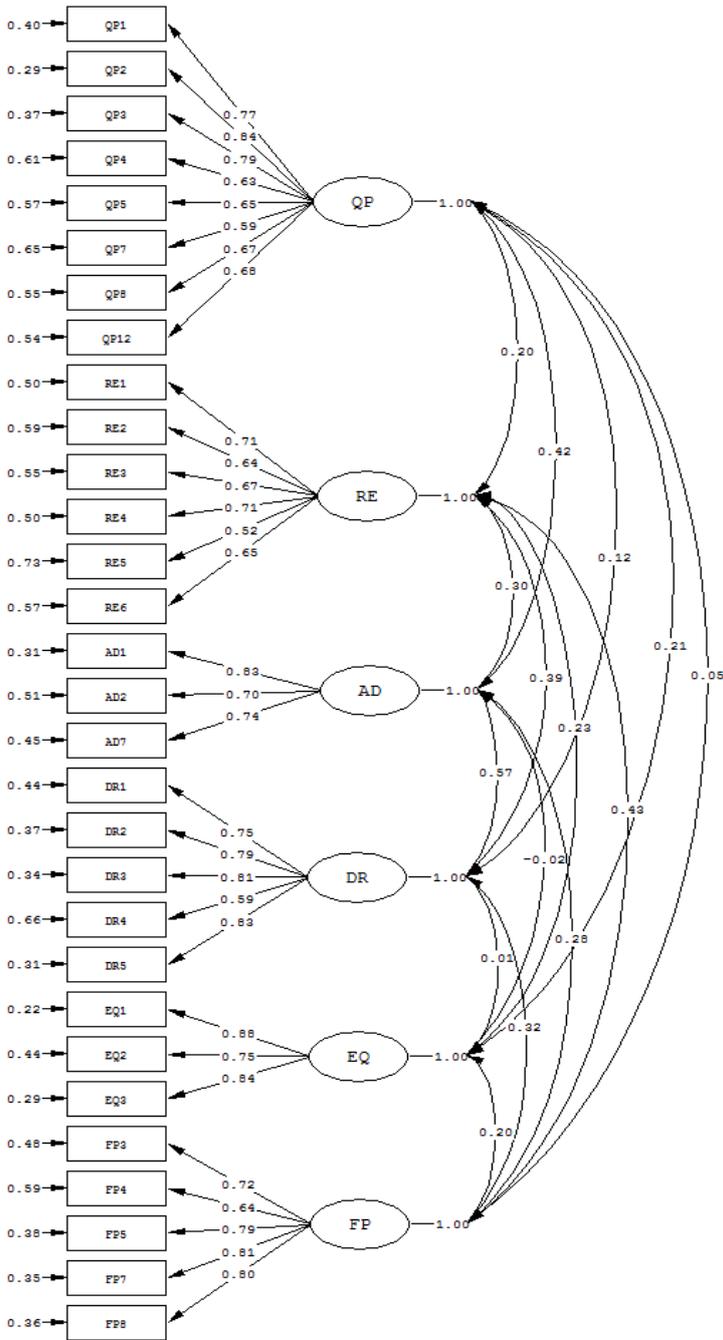
3-3-3 : La validité des construits

La validité du construit permet de s'assurer de la capacité d'une échelle à mesurer, précisément et uniquement les variables étudiées (Roehrich, 1994). Elle concerne la validité convergente et la validité discriminante. La première consiste à vérifier que les items ou les indicateurs d'un même construit sont corrélés entre eux. Elle est confirmée lorsque, d'une part, chaque construit partage plus de variance avec ses mesures qu'avec l'erreur (la moyenne des variances partagées entre le construit et ses mesures est supérieure à 0,50) et d'autre part, lorsque les tests de Student associés à chaque contribution factorielle (λ_i) sont significatifs ($> 1,96$) (Fornell et Larcker, 1981). La seconde permet de vérifier que les mesures de construits différents ne sont pas corrélées, ou ne le sont que faiblement. Elle est démontrée lorsque la variance partagée entre les construits est inférieure à la variance partagée entre les construits et leurs mesures (Fornell et Larcker, 1981). La variance entre deux construits est obtenu en élevant au carré leurs corrélations.

Les résultats de l'AFC sous Lisrel (voir annexe 6-8) et le graphique (6-1) indiquent que tous les items ont des contributions factorielles supérieures à 0,50 qui varient entre 0,52 et 0,84 et des t de Student supérieurs à 1,96 au seuil de significativité de 5%. A titre d'exemple l'item

QP3, une contribution factorielle non standardisée de 0,87 (0,79 standardisée) avec un t de Student de 12,07. L'examen des résultats est effectué pour tous les indicateurs sont jugés très bons pour retenir tous les items.

Graphique 6-1 : Les contributions factorielles des items (AFC sous Lisrel)



On associera à ce critère celui de la variance moyenne extraite, ou rhô de validité convergente qui doit être supérieure à 0,50. Cet indice est calculé selon la formule suivante (Fornell et Larcker, 1981) :

$$\rho_{vc}(A) = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n var(\varepsilon_i)}$$

Rhô de validité convergente : variance expliquée des construits (dimensions) =
 Somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré

 (Somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré + somme des erreurs de mesure des indicateurs)

La variance expliquée de la dimension qualités professionnelles (QP)=

$$\frac{(0.77^2 + 0.84^2 + 0.79^2 + 0.63^2 + 0.65^2 + 0.59^2 + 0.67^2 + 0.68^2)}{\left[\begin{array}{l} (0.77^2 + 0.84^2 + 0.79^2 + 0.63^2 + 0.65^2 + 0.59^2 + 0.67^2 + 0.68^2) \\ + (0.40 + 0.29 + 0.37 + 0.61 + 0.57 + 0.65 + 0.55 + 0.54) \end{array} \right]} = 0.50$$

La variance expliquée de la dimension recherche (RE) =

$$\frac{(0.71^2 + 0.64^2 + 0.67^2 + 0.71^2 + 0.52^2 + 0.65^2)}{(0.71^2 + 0.64^2 + 0.67^2 + 0.71^2 + 0.52^2 + 0.65^2) + (0.50 + 0.59 + 0.55 + 0.50 + 0.73 + 0.57)} = 0.42$$

La variance expliquée de la dimension anticipation et développement (AD)=

$$\frac{(0.83^2 + 0.70^2 + 0.74^2)}{(0.83^2 + 0.70^2 + 0.74^2) + (0.31 + 0.51 + 0.4)} = 0.59$$

La variance expliquée de la dimension développement du réseau (DR) =

$$\frac{(0.75^2 + 0.79^2 + 0.81^2 + 0.59^2 + 0.83^2)}{(0.75^2 + 0.79^2 + 0.81^2 + 0.59^2 + 0.83^2) + (0.44 + 0.37 + 0.34 + 0.66 + 0.31)} = 0.57$$

La variance expliquée de la dimension Equilibre (EQ) =

$$\frac{(0.88^2 + 0.75^2 + 0.84^2)}{(0.88^2 + 0.75^2 + 0.84^2) + (0.22 + 0.44 + 0.29)} = 0.68$$

La variance expliquée de la dimension flexibilité personnelle (FP) =

$$\frac{(0.72^2 + 0.64^2 + 0.79^2 + 0.81^2 + 0.80^2)}{(0.72^2 + 0.64^2 + 0.79^2 + 0.81^2 + 0.80^2) + (0.48 + 0.59 + 0.38 + 0.35 + 0.36)} = 0.56$$

A l'exception de la dimension « recherche d'emploi » qui a une variance expliquée légèrement inférieure à 0,50, tous les autres construits ont atteint et dépassé ce niveau. La variance moyenne expliquée est de 0,55. Cela signifie que plus de 50 % de la variance des indicateurs spécifiés dans le modèle de mesure de l'employabilité sont expliqués par les construits, ce qui montre encore une fois la bonne validité convergente de ces construits.

Par ailleurs, la bonne cohérence interne (rhô de Joreskog > 0,80) pour toutes les échelles des construits de l'employabilité couplée à la validité convergente prouvent que l'homogénéité de l'échelle de mesure de l'employabilité est confirmée.

Concernant la validité discriminante, elle a pour but de vérifier que la mesure d'une variable latente est bien spécifique. Elle permet de vérifier que l'examen des résultats de la matrice Phi (voir annexe) montre que toutes les corrélations entre les six variables latentes sont positives et significatives à l'exception de la corrélation entre l'équilibre et le développement qui est légèrement inférieure à zéro (-0,01). Ces corrélations s'établissent à des niveaux faibles et moyens. Cela signifie l'absence de colinéarité entre les variables et apporte une preuve de la validité discriminante de chaque construit de l'échelle.

Le tableau suivant présente les résultats de la validité convergente et discriminante selon la méthode de Fornell et Larcker (1981).

	QP	RE	AD	DR	EQ	FP
<i>ρ_{vc}</i>	0.50	0,42	0,59	0,59	0,68	0,56
R² ij QP	1					
R² ij RE	(0,07) ²	1				
R² ij AD	(0,016) ²	(0,15) ²	1			
R² ij DR	(0,04) ²	(0,18) ²	(0,29) ²	1		
R² ij EQ	(0,11) ²	(0,15) ²	(-0,01) ²	(0,01) ²	1	
R² ij FP	(0,02) ²	(0,21)	(0,15) ²	(0,17) ²	(0,15)	1

Tableau 6-52 : La validité discriminante des construits de l'employabilité

En termes de conclusion, nous pouvons dire que l'analyse factorielle confirmatoire sur l'employabilité donne des résultats satisfaisants. Les indices d'ajustement et par rapport aux valeurs communément admises sont jugés acceptables voire bons pour certains indices. L'évaluation de la fiabilité de cohérence interne par le coefficient de rhô de Jöreskog donne des valeurs excellentes qui dépassent 0,80 pour toutes les dimensions. Concernant la validité convergente, toutes les contributions factorielles liant les indicateurs aux dimensions sont significatives (t de Student supérieur à 1,96). En plus, les coefficients rhô de validité convergente représentant la moyenne des variances entre les construits et leurs mesures sont bons. Enfin, les corrélations entre les différents construits sont acceptables, ce qui prouve la validité discriminante des construits de l'employabilité.

Ainsi, l'analyse des résultats met en évidence que l'employabilité est un concept multidimensionnel composé de six dimensions. Cependant, à l'issue de la première vague de recueil des données, la dimension « adaptation au travail » n'a pu être conservée, il en est de même pour la dimension « management personnel de carrière » qui a été divisé en deux dimensions : « anticipation et développement » et « équilibre vie professionnelle vie privée ». **L'hypothèse H1 n'est donc que partiellement validée.**

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre a été consacré au développement de l'échelle de mesure de l'employabilité. La première section a tout d'abord présenté la procédure de construction du questionnaire qui s'est déroulée en plusieurs étapes. Une étape d'analyse lexicale des *verbatim* et de revue de littérature nous a permis de générer les items pour chaque dimension de l'employabilité. Ensuite deux étapes de pré-test auprès des experts et des salariés ont été nécessaires avant de tester le questionnaire auprès d'une population plus large.

La deuxième section a présenté la phase exploratoire d'épuration de l'échelle. Deux collectes des données ont été réalisées dans cette étape. L'analyse des résultats montre que l'employabilité est un concept multidimensionnel composé de six dimensions : qualités professionnelles, la recherche d'emploi, l'anticipation et développement, le développement du réseau, la flexibilité personnelle, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui présentent des bonnes corrélations entre les items composant chaque dimension.

La troisième section a présenté la phase confirmatoire de la validation de l'échelle de mesure de l'employabilité. C'est un autre moyen pour vérifier la validité de la structure factorielle identifiée dans la phase exploratoire. Elle a été présentée de deux manières. Tout d'abord l'analyse confirmatoire par la méthode classique a permis d'affirmer la structure factorielle de l'échelle de l'employabilité et d'établir sa validité. Les résultats de l'analyse de cohérence interne présentés indiquent que les corrélations items-échelles sont très bonnes. L'alpha de Cronbach varie entre 0,80 et 0,89 pour chacune des dimensions. Ensuite, une analyse confirmatoire par la méthode d'équations structurelles a été effectuée. Les résultats montrent que l'ajustement du modèle de mesure aux données est satisfaisant par rapport aux valeurs les plus usuellement recommandées et que les contributions factorielles sont significatives ($T > 1,96$). En plus, toutes les échelles affichent un bon niveau de cohérence interne. Ces analyses démontrent que les échelles de l'employabilité respectent les critères de validité convergente et discriminante définis par Fornell et Larcker (1981).

Dans le cadre de cette recherche, et pour développer une échelle de mesure de l'employabilité, deux logiciels ont été utilisés. Les analyses descriptives puis factorielles exploratoires réalisées sur les données collectées ont été effectuées grâce à la version 14 du logiciel SPSS. Tandis que les analyses confirmatoires ont été réalisées grâce à la version 8.80 du logiciel d'équations structurelles LISREL.

Chapitre 7

LA MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES

Introduction

Ce chapitre aborde le choix et les qualités psychométriques des échelles de mesure des variables explicatives, utilisées et validées dans d'autres recherches, en s'appuyant sur les techniques d'épuration et de validation des échelles de mesure, présentés et expliqués dans le cinquième chapitre.

Nous allons tout d'abord nous intéresser aux choix et justifications des échelles de mesures empruntées de la littérature pour mesurer les variables explicatives de notre modèle (section 1). Les échelles de mesure choisies et adaptées ont été soumises à l'appréciation de deux enseignants chercheurs, puis pré-testées auprès de cinq salariés avant de les tester avec l'échelle de l'employabilité dans la troisième et dernière collecte des données. Nous avons utilisé des échelles de Likert en cinq points pour répondre aux contraintes d'homogénéité posées par les traitements statistiques.

Bien que la plupart des échelles choisies aient fait l'objet de validation lors de recherches antérieures, certaines modifications ont été apportées à ces échelles pour mieux les adapter à notre étude. Nous avons également créé une échelle de la mobilité professionnelle. De ce fait nous nous trouvons engagés dans une démarche de nature exploratoire et confirmatoire (section 2) pour étudier et vérifier leurs qualités psychométriques.

Deux logiciels seront également utilisés selon le type d'analyses effectuées. Dans la phase exploratoire, l'étude des qualités psychométriques des échelles de mesure seront réalisées par un logiciel SPSS version 14, tandis que les différentes analyses confirmatoires sur les échelles de mesure seront réalisées dans la phase confirmatoire grâce à la version 16 du logiciel d'équations structurelles Amos.

Section 1 : LE CHOIX DES ECHELLES DE MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES

Le choix d'une méthodologie de recherche dépend de plusieurs facteurs, notamment des instruments de mesure, et des outils statistiques adaptés au test des hypothèses posées. Opter pour une mesure plutôt que pour une autre nécessite un travail de justification. Cette section, présente les échelles de mesure des variables explicatives de notre modèle et la justification de leurs choix.

1-1 : La mesure de la formation professionnelle

Plusieurs outils de mesure de la formation sont disponibles, nous en avons recensé cinq qui peuvent être adaptés et utilisés dans cette recherche, dont quatre ont été développés et validés dans le contexte français.

Igalens et Scouarnec (2001) ont choisi la perception des salariés pour développer une échelle de mesure multidimensionnelle de la gestion par les compétences. Cette échelle est composée de cinq dimensions relatives aux pratiques de GRH et d'organisation du travail favorable à l'apprentissage. L'échelle relative à la formation (accès à la formation) est composée de cinq items tels que « je participe régulièrement à des stages de formation ». Cette échelle a montré une fiabilité égale à 0,83.

L'outil de mesure attribué à Marbot (2001) emprunte la même voie, celle des perceptions. L'auteur propose une échelle de mesure de la politique de formation perçue par les salariés en fin de vie professionnelle (plus de 55 ans). Cette échelle est composée de 4 items de type « je peux avoir accès à des programmes de formation technique », appréciés au moyen d'une échelle de Likert à cinq points. Elle a montré une fiabilité de cohérence interne égale à 0,86.

Le questionnaire mis sur pied par El Akremi (2001) sur les différentes formes de flexibilité est composé de sept sous-échelles dont une est relative à la flexibilité fonctionnelle : développement des compétences par la formation continue. Composée de quatre items avec cinq modalités de réponse : jamais, parfois, souvent, toujours, et ne sais pas, cette échelle a obtenu un coefficient de cohérence interne égale à 0,72.

Guerrero (1998) a développé un outil de mesure du contexte de l'efficacité de formation des ouvriers de quatre dimensions : mode d'affectation, mode d'introduction à la formation, le soutien du supérieur hiérarchique, et le soutien de l'entreprise. L'échelle relative au soutien

de l'entreprise est composée de cinq items de type « elle m'encourage (l'entreprise) à acquérir de nouvelles compétences ». Les réponses sont données sur une échelle de Likert de cinq points allant de « 1= pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ». Cette échelle a montré une fiabilité égale à 0,86.

Van der Heijden et Van der Heijde (2004) ont confectionné une échelle de mesure de la formation et développement de quatre items. Il est demandé aux salariés d'indiquer le nombre de jours de formation durant l'année qui précède la mesure et ce dans quatre domaines (aires de compétences) : l'aire d'expertise /emploi actuel, périphérique (adjacent), complètement différent et enfin la formation qui vise le développement personnel (moins lié à l'emploi). Contrairement aux échelles précédentes les auteurs mesurent la formation vécue, c'est-à-dire la quantité de formation en nombre de jours.

Toutes ces échelles mesurent l'existence d'une politique de formation dans l'entreprise. En effet, outre l'existence de situations de travail qualifiantes favorables à l'acquisition de nouvelles compétences, l'entreprise doit encourager par divers dispositifs, l'amélioration des compétences des salariés grâce à la formation interne et/ou externe. Sous l'angle de l'employabilité, la finalité des investissements dans le domaine de la formation n'est pas seulement l'adaptation aux situations du travail existantes. Elle doit être de l'ordre de développement d'un potentiel de compétences permettant aux salariés de s'adapter à des situations futures à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans cette perspective, les échelles d'El Akremi (2001) et de Van der Heijden et Van der Heijde (2004) nous semblent les plus adaptées pour mesurer la politique de formation qui a pour finalité le développement de l'employabilité. Notre choix porte essentiellement sur l'échelle d'El Akremi composée de quatre items, auxquels nous ajoutons deux items inspirés et adaptés de l'échelle de Van der Heijde et Van der Heijden. Les tableaux suivants présentent les versions d'origine ainsi que la version adoptée dans cette recherche :

1	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors du champ de mon poste
2	L'entreprise me donne le temps pour acquérir de nouvelles compétences
3	L'entreprise m'encourage à acquérir des formations à l'extérieur
4	Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »

Tableau 7-1 : L'échelle de mesure de développement des compétences par la formation continue (El Akremi, 2001)

1	How many days in the past year have you spent on training/development courses in your current expertise/job area? ...days
2	How many days in the past year have you spent on training/development courses in a adjacent expertise/job area ? ...days
3	How many days in the past year have you spent on training/development courses in a complete different or new expertise/job area? ...days.
4	How many days in the past year have you spent on training/ courses aimed at your further personal development, i.e. less job-related subjects? ...days.

Tableau 7-2 :L'échelle de mesure de la formation et développement (Van der Heijden et Van der Heijde, 2004)

1	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors du champ de mon poste
2	L'entreprise me donne le temps pour acquérir de nouvelles compétences dans mon domaine professionnel actuel
3	L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur
4	Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »
5	L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formation pour développer mes qualités personnelles
6	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon domaine professionnel actuel

Tableau 7-3 : L'échelle de la formation professionnelle adoptée dans cette recherche

1-2 : La mesure de l'apprentissage organisationnel

Pour mesurer cette variable certains outils de mesure de l'apprentissage sont disponibles : Bartman et al. (1993) proposent une échelle multidimensionnelle de mesure du climat d'apprentissage « *Learning Climate Questionnaire : LCQ* ». Testée sur un échantillon britannique, cette échelle a montré une fiabilité de cohérence interne allant de 0,68 à 0,92 pour les sept composantes qui la composent. La même échelle a été re-testé et validée par Mikkelsen et Gronhaug, (1999) sur un échantillon norvégien et a obtenu une fiabilité allant de 0,75 à 0,87 pour les sept dimensions. Par ailleurs, des versions réduites de cette échelle ont été

aussi utilisées. C'est ainsi que Van der Heijde et Van der Heijden (2005) ont utilisé 30 items correspondant aux trois dimensions du climat d'apprentissage : le temps, le style d'équipe et l'opportunité de développement. Les auteurs ont trouvé une fiabilité respectivement égale à 0,84, 0,75 et 0,79 pour ces trois dimensions

El Akremi (2001) propose une échelle de mesure multidimensionnelle des formes de flexibilité dont trois correspondent à la flexibilité fonctionnelle associée aux pratiques d'organisation du travail qui favorisent le développement des compétences et l'apprentissage continu : organisation du travail centrée sur l'autonomie (6 items), organisation du travail centrée sur la résolution des problèmes (4 items), et le développement du travail en équipe (3 items). Ces échelles ont montré une fiabilité de cohérence interne respectivement égale à 0,82, 0,78, et 0,57.

Igalens et Scouarnec proposent une échelle de mesure de la gestion par les compétences. Cette échelle couvre les pratiques de GRH et d'organisation du travail qui mettent en œuvre le modèle de la gestion par les compétences. L'échelle sur l'apprentissage continu est composée de 7 items de type « j'apprends chaque jour de nouvelles choses », appréciés sur une échelle de cinq points. Cette échelle a montré une fiabilité de 0,80. Pour mesurer l'apprentissage continu, nous avons choisi l'échelle d'Igalens et Scouarnec, et cela pour plusieurs raisons :

- tenant compte de la longueur du questionnaire final et dans le but d'éviter les effets de saturation dus à un nombre d'items plus important, la mesure unidimensionnelle poserait moins de problèmes lors de collecte des données ;
- cette échelle a été construite dans un contexte français ;
- Elle offre une fiabilité de cohérence interne rassurante à l'ordre de 0,80 ;
- Enfin, quoique courte et unidimensionnelle, cette échelle incorpore une rigueur conceptuelle dans la mesure où elle contient au-delà des items qui mesurent l'apprentissage d'une manière générale, d'autres items relatifs à la résolution des problèmes, l'autonomie, et le style d'équipe, trois dimensions pertinentes dans l'échelle d'El Akremi (2001) et Bartman et al. (1993). Toutefois, certaines modifications ont été apportées à cette échelle. Nous avons d'abord supprimé les items 5 et 6 : « on s'intéresse de plus en plus en plus à mon comportement » et « j'ai le sentiment de maîtriser ce que je fais ». Ces deux items sont sensés

mesurer respectivement les dimensions « évaluation des compétences » et « gestion de carrière » du questionnaire du départ proposé par les auteurs, mais ils se trouvent affectés à la dimension « apprentissage continu » d'après l'ACP réalisée par ces auteurs. En plus, deux items censés mesurer l'opportunité de développement : « j'ai la possibilité d'accomplir d'autres tâches en plus de mon travail » et « si je veux essayer quelque chose de nouveau, j'en ai l'opportunité » ont été rajoutés à cette échelle. Par ailleurs, nous avons remplacé la phrase introductive utilisée par les auteurs à savoir « depuis que la gestion par les compétences est mise en place » par « quotidiennement, dans mon travail ». Les tableaux suivants présentent les deux versions de l'échelle de mesure de l'apprentissage.

Depuis que la gestion des compétences est mise en place :

1	J'apprends chaque jour de nouvelles choses.
2	J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail.
3	Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux.
4	L'organisation du travail favorise l'apprentissage.
5	Si j'ai un problème de travail, je peux toujours en parler à quelqu'un.
6	On s'intéresse de plus en plus à mon comportement.
7	J'ai le sentiment de mieux maîtriser ce que je fais.

Tableau 7-4: l'échelle de l'apprentissage continue (Igalens et Scouarnec, 2001)

Quotidiennement, dans mon travail

1	J'apprends chaque jour de nouvelles choses
2	J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail.
3	Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux.
4	L'organisation du travail favorise l'apprentissage
5	Si j'ai un problème dans mon travail je peux en parler à quelqu'un (collègue, expert)
6	J'ai la possibilité d'accomplir d'autres tâches en plus de mon travail.
7	Si je veux essayer quelque chose de nouveau, j'en ai l'opportunité

Tableau 7-5 : L'échelle de l'apprentissage continue d'Igalens et Scouarnec (2001) complétée et adoptée dans cette recherche.

1-3 : La mesure de la mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle correspond généralement aux mouvements des individus entre différentes tâches, fonctions et positions dans l'entreprise. Dans une perspective d'employabilité ces mouvements répondent à un objectif et une nécessité de développer les capacités d'un individu de s'adapter à plusieurs situations professionnelles pour faire face aux changements de son environnement du travail.

La nature généralement fragmentaire de la recherche et la mesure de la mobilité résulte d'un manque d'une analyse théorique et conceptuelle dans ce domaine. Le thème de la mobilité a été abordé de différents points de vue donnant lieu à différents types de mesure. Certains auteurs se contentent de mesurer la mobilité en se basant sur l'historique du parcours professionnel (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005) ; ou par le taux de mobilité (Campion, 1994 ; El Akremi, 2001). D'autres mesurent l'attitude et la volonté à la mobilité (Van Dam, 2000 ; Noe et al., 1988 ; De Grip, 2004). Cependant ces différents types de mesure existants ne sont pas ou peu adaptés au thème étudiée, qui est rappelons-le, la mobilité professionnelle comme une pratique organisationnelle pour le développement l'employabilité.

Par conséquent, en l'absence d'une mesure objective et étant donné la diversité des formes de mobilité qui varient d'une entreprise à l'autre, une mesure subjective de cette variable nous paraît pertinente dans le cadre de cette étude. Sur la base des connaissances théoriques, les résultats de notre étude exploratoire et les recommandations méthodologiques, les items suivants ont été générés pour mesurer la mobilité professionnelle comme une pratique de gestion des ressources humaine et un levier organisationnel dont dispose l'entreprise pour développer l'employabilité des salariés.

Dans mon entreprise :

1	On encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région,...)
2	On encourage la mobilité fonctionnelle (changement de postes /de fonctions/d'activités)
3	On encourage la mobilité d'un poste de bureau central à une position de terrain
4	Il est possible de faire des mutations temporaires dans d'autres services/départements de l'entreprise
5	On encourage le détachement temporaire sur d'autres sites de l'entreprise
6	Il m'arrive de participer à des missions et des projets temporaires

7	On encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics ou privés
8	On encourage le détachement temporaire dans d'autres établissements (sous-traitant, fournisseurs, clients).

Tableau 7-6 : L'échelle de mesure de la mobilité professionnelle créée et adoptée dans cette recherche

1-4 : La mesure de l'évaluation professionnelle

Le seul outil de mesure disponible et permettant de saisir la pratique d'évaluation professionnelle, est celle d'Igalens et Scouarnec (2001). De forme unidimensionnelle cette échelle mobilise seulement trois items portant chacun sur une dimension de la compétence (savoir, savoir-faire et savoir être). Elle présente un coefficient de cohérence interne de 0,77 et des indices d'ajustements acceptables dans l'analyse confirmatoire. Toutefois, quoiqu'intéressante, le nombre réduit des items composant cette échelle lui attribue un caractère réducteur des manifestations de l'évaluation au strict domaine des compétences.

Dans notre analyse conceptuelle de l'évaluation nous avons vu que dans une perspective d'employabilité, l'évaluation doit porter sur le diagnostic des compétences actuelles et les qualités potentielles ainsi que sur les traits de personnalité. Par ailleurs, l'évaluation doit s'étendre pour porter sur les moyens mis en œuvre pour développer les compétences et orienter le projet professionnel du salarié évalué. Pour mesurer cette variable, l'échelle d'Igalens et Scouarnec a été complétée par des items générés sur la base des détails des concepts théoriques sur l'évaluation des résultats, les qualités personnelles et potentielles ainsi que les moyens de les développer. La version préliminaire se présente ainsi :

	Dans l'entretien annuel que j'ai avec mon supérieur hiérarchique :
1	Je suis évalué en fonction de mon savoir (mes connaissances et mes diplômes)
2	Je suis évalué en fonction de mon savoir faire (mes expériences)
3	Je suis évalué en fonction de mon savoir être (mon comportement)
4	Je suis évalué en fonction de mes résultats (ma performance)
5	Je suis évalué en fonction de mes qualités personnelles (motivation, etc.)
6	Je suis évalué en fonction de mes qualités potentielles et mes ambitions
7	Nous parlons de mon avenir et de mon projet professionnel et des actions à mettre en œuvre pour les atteindre

Tableau 7-7 : L'échelle de mesure de l'évaluation professionnelle d'Igalens et Scouarnec (2001) complétée et adoptée dans cette étude.

1-5 : La mesure du soutien du supérieur hiérarchique

La diversité et la surabondance des outils de mesure du soutien du supérieur hiérarchique pour le développement de carrière peut être à la hauteur de l'intérêt du sujet pour les chercheurs. La convoitise de ces derniers pour ce concept justifie l'importance du rôle de l'encadrement dans le développement professionnel et personnel du salarié. Cependant, cette diversité ne va pas sans poser des difficultés. Elle rend délicat le choix d'un bon outil.

Tjoskvold et al. (1993) ont proposé une échelle de mesure multidimensionnelle sur le comportement du leadership : orientation coopérative, compétitive, et individualiste qui caractérisent la relation entre le leader et son subordonné. L'échelle de « l'orientation coopérative » est composée de six items concernant la perception du salarié sur certains comportements de son leader. Les réponses sont données sur une échelle de cinq points allant de « 1 = jamais » à « 5 = toujours ». Cette échelle a montré une fiabilité de 0,91.

Noe et al. (1990) ont développé une échelle de mesure du rôle du supérieur pour le développement du salarié. Les réponses sont données sur une échelle de cinq points, allant de « 1 = dans une petite mesure » à « 5 = dans une large mesure ». Composée de 16 items, cette échelle a montré une fiabilité de cohérence interne égale à 0,86 (Noe et al., 1990).

L'échelle de la qualité du *Leader Member Exchange* : *LME* développée originellement par Graen et Uh-Bien (1995) est composée de 7 items. Les réponses sont données sur une échelle de cinq points, allant de « 1 = pas du tout » à « 5 = dans une large mesure » pour les six premiers items et de « 1 = extrêmement efficace » à « 5 = extrêmement inefficace » pour le dernier item. Utilisée dans l'étude de Van der Heijden et Van der Heijde (2005), cette échelle a montré une fiabilité de 0,80.

Employant 16 items, Kottke et Sharafinski (1988) ont proposé un outil pour mesurer le soutien perçu du supérieur hiérarchique (*Perceived Supervisory Support*). Cet outil de mesure est inspiré de l'échelle développée par Eseinberger et al. (1986) pour mesurer le support organisationnel perçu, en remplaçant le terme « organisation » par le mot « supérieur ». Malgré une fiabilité de cohérence interne égale à 0,97 qu'elle a montrée dans l'étude de Hutchison (1997), cette échelle est relativement longue par les 16 items qui la composent.

Greenhaus et al. (1990) proposent une échelle unidimensionnelle composée de 9 items décrivant le soutien du supérieur hiérarchique pour le développement de carrière. Les

réponses sont données sur une échelle de cinq points allant de « 1 = pas du tout d'accord » à « 7 = tout à fait d'accord ». Elle offre une fiabilité de cohérence interne de 0,93 dans sa version complète (Greenhaus et al., 1990) et une fiabilité oscillant entre 0,81 et 0,87 dans sa version réduite (Jiang, 2000 ; Van Dam, 2002 et 2004). Testée sur un échantillon français, cette échelle a gardé de bonnes qualités psychométriques, notamment un alpha de Cronbach égale à 0,92 (Bader, 2007).

Quant à Kidd et Smewing (2001), ils proposent une échelle de soutien du supérieur (*supervisory Support Scale : SSS*). De par sa composition multidimensionnelle, cette échelle fixe les aspects du support du supérieur hiérarchique à cinq : le progrès de carrière, les compétences interpersonnelles et de communication, le feedback et la fixation des objectifs, la confiance et le respect, et l'expertise. L'individu indique ses perceptions concernant les supports fournis par son supérieur direct dans ces cinq domaines. Les réponses sont données sur une échelle de cinq points allant de « 1 = pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ». A l'exception de la dimension « expertise » qui révèle une fiabilité de 0,67, les autres dimensions décrivant le soutien du supérieur hiérarchique ont montré une fiabilité supérieure à 0,86. Cependant, cette échelle par sa longueur nous semble inappropriée dans notre étude qui regroupe d'autres variables et qui rend les échelles longues et fatigantes pour les répondants.

Confronté au choix d'une mesure adaptée à notre contexte d'étude et à l'analyse conceptuelle de notre variable à savoir « le soutien du supérieur hiérarchique dans le développement de carrière », notre choix porte sur l'échelle de Greenhaus et al. (1990) pour les raisons suivantes :

- cette échelle offre une fiabilité rassurante dans sa version complète comme dans sa version réduite ;
- les autres échelles sont soit trop longues, soit peu opportunes dans notre étude car elles sont trop générales et moins précises pour mesurer le développement de carrière comme le fait l'échelle de Greenhaus et al. (1990) ;
- traduite et testée dans un contexte français, cette échelle a gardé de bonnes qualités psychométriques, notamment une fiabilité de cohérence interne égale à 0,92 (Bader, 2007). Elle est plus appropriée à notre étude dans la mesure où elle est orientée vers la mesure du soutien du supérieur hiérarchique dans le développement de carrière.

Dans un souci de cohérence entre la définition et sa mesure et de l'intérêt pratique que recouvre cette échelle, nous l'emprunterons donc dans notre étude. Le tableau suivant présente la composition de cette échelle.

1	Mon supérieur prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrières.
2	Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou non mes objectifs de carrière.
3	Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pour moi dans l'entreprise
4	Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail.
5	Mon supérieur me donne un feedback utile sur ma performance.
6	Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin.
7	Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation ou l'éducation nécessaires à ma carrière
8	Mon supérieur me propose des missions qui me donnent l'opportunité de développer et renforcer de nouvelles compétences
9	Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise

Tableau 7-8 : l'échelle de mesure du soutien de supérieur hiérarchique pour le développement de carrière (Greenhaus et al., 1990)

1-6 : La mesure du sentiment d'efficacité personnelle

De nombreux outils d'évaluation de l'efficacité personnelle ont été élaborés, selon l'approche conceptuelle choisie (état général ou au contraire spécifique à une situation donnée), et le domaine de l'étude (les chercheurs ont été contraints d'adapter ou de créer leur propre outil selon le contexte donné).

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de mesurer le sentiment d'efficacité personnelle générale pour plusieurs raisons. D'abord, les échelles spécifiques ont été construites dans des domaines très variés et des situations précises (informatique, performance, formation professionnelle, etc.), et nous ne disposons pas, à notre connaissance d'une échelle de mesure liée à l'employabilité. D'autre part, notre étude met en lumière le côté motivationnel du salarié (son auto efficacité) avec l'employabilité. Or, ce concept est

complexe et multidimensionnel. Pour être employable, le salarié doit faire face à plusieurs situations et relever plusieurs défis. Dans ce sens, mesurer l'efficacité personnelle spécifique à une situation ou une tâche nous semble incohérent si nous voulons rester en harmonie avec notre conceptualisation de l'employabilité.

Par ailleurs, et contrairement au sentiment d'efficacité personnelle spécifique à un contexte ou une tâche précise, le sentiment d'efficacité générale représente un trait personnel relativement stable (Sherer et al, 1982) qui peut avoir un effet sur l'employabilité (Fugate et al, 2003). Dans cette ligne d'idées, l'approche de mesurer l'efficacité personnelle générale nous permet de déceler le lien entre la motivation intrinsèque globale de l'individu et son employabilité, c'est à dire l'adaptation à plusieurs contextes.

Les échelles de l'efficacité personnelle générale disponibles évaluent ce concept selon une liste de comportements possibles sur des échelles de Likert allant de 5 à 10 points. La première échelle de ce type (Sherer et al, 1982) a été reprise ou adaptée dans nombreuses recherches (Early et Erez 1991 ; Eden et Kinnar, 1991 ; Pond et Hay, 1989). Par la suite, Bandura (1989) a développé les « *multidimensionnels scales of perceived self efficacy* ». Les items présentent une liste de comportements scolaires et sociaux supposés influencer les résultats scolaires. L'objectif de cet outil est de déterminer les aspects généraux qui permettent de lutter contre l'échec scolaire. L'instrument construit s'appuie sur des échelles de locus de contrôle et ne permet pas d'application dans le domaine de l'employabilité.

L'échelle de Sherer et al. (1982), qui fut le premier de ce type de construit, se présente comme un modèle de référence et s'impose dans le cadre de cette recherche pour les raisons suivantes :

- cet outil de mesure a été développé pour être utilisé dans plusieurs contextes ;
- il montre une fiabilité égale à 0,86 dans l'étude réalisée par Sherer et al. (1982) et garde des critères psychométriques très satisfaisants lors de son application dans d'autres études, il montre par exemple une fiabilité de 0,85 dans une étude réalisée sur une population israélienne (Eden et Hay, 1989). Il s'avère donc hautement valide et fiable ;
- composé de 17 items dont 9 items inversés, ce qui permet d'éviter l'effet de halo ;

- la disponibilité en version française de cette échelle de mesure. Cette version nous l'avons trouvée annexée dans le travail de recherche de Guerrero (1998) sur l'efficacité de la formation. Bien que l'auteur ait préféré utiliser une échelle de l'efficacité personnelle spécifique à la formation, il nous offre l'occasion de valider l'échelle de l'efficacité générale dans un contexte français ;

- l'échelle de Pond et Hay (1989), quoique plus courte (11 items seulement), ne bénéficie pas d'une fiabilité stable dans la mesure ou elle montre une fiabilité de cohérence interne de 0,81 dans l'étude réalisée par les mêmes auteurs sur une population de 71 étudiants en formation continue, et une fiabilité égale à 0,78 sur une population de 491 étudiants dans une autre étude (Pond et al, 1987).

Ces raisons justifient notre choix de l'outil de Sherer et al. (1982) présenté ci-dessous :

1	Quand je fais des projets, je suis presque sûr de les atteindre
2	Un de mes problèmes est que je ne peux pas m'astreindre à travailler quand je le devrais (R)
3	Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver
4	Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement (R)
5	Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies (R)
6	J'évite de faire face aux difficultés (R)
7	Si quelque chose a l'air trop compliqué, je ne vais même pas m'embêter à essayer de le faire(R)
8	Quand je dois faire quelque chose de désagréable, je m'y colle jusqu'à la finir (R)
9	Quand je décide de faire quelque chose, je travaille immédiatement dessus
10	Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne vite si je ne réussis pas dès le départ (R)
11	Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien (R)
12	J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles (R)
13	L'échec me fait persister encore plus
14	Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes (R)
15	Je peux me faire confiance

16	J'abandonne facilement (R)
17	Je ne me sens pas capable d'affronter les problèmes qui surviennent dans la vie

Tableau 7-9 : L'échelle de mesure de l'efficacité générale Sherer et al. (1982)

1-7 : Le locus de contrôle interne

Pour mesurer ce concept, de nombreux outils furent créés et nous ne pourrions pas les présenter tous. L'échelle de mesure de locus de contrôle la plus connue fut créée par Rotter en 1966 : l'échelle I-E (interne-externe). Par la suite, deux problèmes ont été particulièrement étudiés : la construction d'instruments de mesure, et l'identification des dimensions impliquées par cette mesure. Ils ont engendré la création de nombreux outils, par souhait de les adapter à des populations bien spécifiques ou à des domaines précis.

- Les échelles spécifiques (uni vs multidimensionnelles) ne sont pas adaptées à notre étude et ne peuvent pas donc être utilisées dans cette recherche.
- Les échelles unidimensionnelles générales ont fait l'objet de multiples validations empiriques, permettant de garantir la validité et la fiabilité de ces instruments. Toutefois, leur formulation fait intervenir des domaines variés qui peuvent heurter les sensibilités des sujets interrogés (questions touchant la vie personnelle et les opinions politiques), amener des doutes sur l'objet du questionnaire et ainsi amener quelques réticences. De plus le nombre des items construits est très élevé et intégrer l'un de ces outils supposerait un questionnaire général long, qui pourrait poser des problèmes d'administration auprès des salariés.
- Les échelles multidimensionnelles générales présentent un nombre d'items élevé qui risque d'allonger notre questionnaire et de poser des difficultés d'administration. Mais leur multidimensionnalité nous permet d'utiliser une seule des sous échelles présentées qui correspond à notre concept, à savoir le locus de contrôle interne.

Parmi les échelles construites pour les adultes, celle de Levenson (1973) est la plus utilisée et a fait l'objet de validations concluantes. L'auteur distingue trois dimensions en fonction des causes possibles d'un résultat donné et qui correspondent à trois sous-échelles : les attentes en un contrôle interne (échelle I), en un contrôle d'autres tout puissant (échelle P), et en l'absence de contrôle (échelle C). L'échelle globale, nommée « *Internal, powerful*

and chance Scales : IPCS » regroupe 24 items (8 items pour chaque dimensions) appréciés sur une échelle de Likert de 6 points.

Nous emprunterons donc l'échelle de Levenson (1973) pour mesurer le locus de contrôle interne dans notre étude. Toutefois, des modifications ont été apportées à cette échelle. Nous avons d'abord supprimé les deux items suivants : « avoir un accident de voiture dépend surtout de la qualité du conducteur » et « Quand je fais de projets, je suis presque sûr de les mener à bien ». Le premier item est à la fois spécifique et correspond à un sujet sensible qui risque d'agacer les salariés interrogés. Le deuxième item, mesure plus l'efficacité personnelle que le locus de contrôle. D'autre part, nous avons ajouté trois autres items (item 7, 8 et 9) inspirés d'autres échelles de mesure. Enfin nous avons ramené l'échelle de Likert de 6 à cinq points pour rester cohérent avec les autres échelles du questionnaire.

Les items composant l'échelle de mesure de locus de contrôle interne sont présentés dans le tableau suivant :

1	Pouvoir être un leader dépend surtout de ses capacités.
2	Le nombre de mes amis dépend de ma gentillesse
3	Je peux assez bien déterminer ce qui arrivera dans ma vie
4	Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels
5	Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour.
6	Ma vie est déterminée par mes propres actions
7	Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois
8	Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine
9	Ce qui m'arrive est de mon ressort

Tableau 7-10 : l'échelle de mesure de locus de contrôle interne (Levenson, 1973) modifiée, complétée et adoptée dans notre étude

Section 2 : LES QUALITES PSYCHOMETRIQUES DES ECHELLES DE MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES

Cette section est consacrée aux tests des qualités psychométriques des échelles de mesure des variables explicatives de notre modèle. Bien que la plupart de ces échelles ont été validées dans des études précédentes, la vérification de leur structure factorielle ainsi que leur fiabilité et leur validité est nécessaire notamment parce que certains items ont été rajoutés à l'échelle initiale. Ces échelles ont été administrées lors de la troisième et dernière collecte des données avec la version finale de l'échelle de l'employabilité

Nous allons passer en revue les sept instruments de mesure utilisés dans cette étude. Le déroulement du processus d'épuration et de validation pour tous les instruments consiste à présenter, d'abord la dimensionnalité de l'échelle étudiée, sa fiabilité, et enfin sa validation par l'analyse confirmatoire sous Amos. L'analyse factorielle confirmatoire nous fournit deux types d'indices : les indices d'ajustement qui permettent de juger la qualité de l'ajustement du modèle de mesure, et les valeurs d'indicateurs nécessaires pour estimer la fiabilité de cohérence interne et la validité des échelles de mesure

Avant de procéder à une ACP, il faut étudier la capacité des variables à être factorisables. Dans ce but nous utilisons l'indice KMO et le test de Bartlett. Dans notre cas, pour toutes les variables, le test de KMO présente des valeurs supérieures à 0.7 et le test de Bartlett nous amène à rejeter l'hypothèse nulle de sphéricité des données (voir tableau suivant).

Variables	Indice KMO	Test de Bartlett
La formation	0,859	766,932 (Sig. 0,00)
L'apprentissage	0,796	239,593 (Sig. 0,00)
L'évaluation	0,820	584,450 (Sig. 0,00)
Le soutien du chef hiérarchique	0,861	1141,196 (Sig. 0,00)
La mobilité professionnelle	0,799	931,919 (Sig. 0,00)
Le sentiment d'efficacité personnelle	0,774	458,212 (Sig. 0,00)
Le locus de contrôle interne	0,912	1104,680 (Sig. 0,00)

Tableau 7-11 : Indices KMO et Test de Sphéricité de Bartlett

2-1- La qualité psychométrique de l'échelle de la formation professionnelle

L'échelle de mesure de la formation utilisée dans cette étude et celui d'EL Akremi (2001) qui a montré un coefficient de fiabilité de 0,72 et à laquelle nous avons ajouté deux items inspiré et adaptés de l'échelle de Van der Heijde et Van der Heijde (2005).

2-1-1 : L'analyse en composantes principales

Une première ACP sur les six items composant cette échelle donne une structure factorielle unidimensionnelle comme c'est prévu et qui restitue 66,60 de la variance totale expliquée. Les communalités sont bonnes (supérieures à 0,50) à l'exception de l'item FOR2 qui a une communalité de 0,325. Bien qu'il ait une contribution factorielle supérieure à 0,50 sur l'axe principal, nous avons décidé de supprimer cet item. Son élimination permet d'augmenter la variance totale expliquée qui devient 74,61%. Les résultats de l'ACP après l'élimination de cet item sont présentés dans le tableau ci-dessous.

items	Communalités	Contributions factorielles	facteur	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
FOR1	0.743	0.894	1	3,731	74,61	74,61
FOR3	0.639	0.885				
FOR4	0.766	0.875				
FOR5	0.799	0.862				
FOR6	0.783	0.800				

Tableau 7-12 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de la formation professionnelle

2-1-2 : La fiabilité de cohérence interne

Dans chaque tableau qui présente la fiabilité de cohérence interne de l'échelle de mesure proposée, les colonnes 1 et 2 correspondent successivement aux codes et libellés des items de l'échelle définitivement proposée pour mesurer le construit. La troisième colonne correspond aux corrélations item-échelle. La quatrième colonne correspond quant à elle à l'alpha de Cronbach si l'item est éliminé. Enfin, La dernière ligne présente le nombre d'items retenus, la corrélation moyenne entre ces items et surtout l'alpha de cohérence interne de l'échelle.

Comme l'indique le tableau suivant, les corrélations entre les items et l'échelle sont très bonnes ainsi que la corrélation moyenne qui atteint la valeur de 0,68. Par conséquent le coefficient de cohérence interne est excellent. Avec une valeur de 0,92, la valeur de l'alpha de Cronbach respecte voire dépasse le seuil recommandé pour une étude confirmatoire.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
FOR5	L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formation pour développer mes qualités personnelles	0,781	0,894
FOR6	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon domaine professionnel actuel	0,700	0,911
FOR4	Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »	0,791	0,892
FOR1	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors du champ de mon poste	0,821	0,887
FOR3	L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur	0,812	0,888
5	Corrélation moyenne : 0,68	Alpha de Cronbach : 0,92	

Tableau 7-13 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la formation professionnelle

2-1-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

La structure factorielle de l'échelle de la formation issue de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) a été testée par une analyse factorielle confirmatoire. Les indices d'ajustement du modèle sont présentés ci- dessous.

χ^2	dl	χ^2/df	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
28,656	5	5,73	0,09	0,11	0,96	0,98	0,95	0,96	0,96

Tableau 7-14 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de la formation professionnelle

A l'exception du RMSEA qui dépasse légèrement la norme (0,10) communément admise, les indices d'ajustement du modèle aux données sont corrects.

Les résultats de L'AFC, réalisée sur les 5 items, montrent que toutes les contributions factorielles (λ_i) sont supérieures à 0,50. Le test de Student associé à chaque *loading* est supérieur à 1,96 au seuil de 5% pour l'ensemble des items. Les corrélations multiples au carré (SMC) sont supérieures à 0,50. Le coefficient ρ de Jöreskog est de 0,90, ce qui établit la cohérence interne de l'outil de mesure de la formation.

code	libellé	λ_i	SMC
FOR5	L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formation pour développer mes qualités personnelles	0,635	0,512
FOR6	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon domaine professionnel actuel	0,753	0,568
FOR4	Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »	0,804	0,647
FOR1	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors du champ de mon poste	0,834	0,695
FOR3	L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur	0,797	0,634
5	Rhô de Jöreskog : 0,90		

Tableau 7-15 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de la formation professionnelle

2-2 : La qualité psychométrique de l'échelle de l'apprentissage organisationnel

Pour mesurer l'apprentissage nous avons proposé une échelle de sept items inspirés de l'échelle proposée par Igalens et Scouarnec (2001) à laquelle nous avons ajouté deux items inspirés de la revue de littérature.

2-2-1 : L'analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales (ACP) effectuée sur cette échelle donne une structure factorielle composée d'un seul facteur principal restituant seulement 42,92 de la variance totale expliquée. Bien qu'ils aient des contributions factorielles supérieures à 0,50, les items APR5 et APR6 ont des communalités faibles (voir annexe). L'élimination de ces items nous permet d'augmenter la variance totale expliquée qui atteint 51,64. Nous avons donc décidé de les supprimer. L'ACP effectuée sur les cinq items restant donne une structure factorielle unidimensionnelle. Tous les items ont une contribution factorielle forte sur cette dimension et une communalité supérieur à 0,40 (voir tableau suivant).

items	Communalités	Contributions factorielles	facteur	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
APR1	0,540	0,735	1	2,582	51,64	51,64
APR2	0,542	0,736				
APR3	0,478	0,691				
APR4	0,546	0,739				
APR7	0,476	0,690				

Tableau 7-16 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'apprentissage organisationnel

2-2-2 : La fiabilité de cohérence interne

La corrélation moyenne est bonne (0,40) et le coefficient d'alpha de Cronbach de l'ordre de 0,77 est aussi bon. Il est dans le seuil recommandé par Nunnally (1978). Nous adoptons donc une échelle définitive de l'apprentissage de cinq items pour la suite de l'analyse.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
APR1	L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formation pour développer mes qualités personnelles	0,553	0,715
APR2	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon domaine professionnel actuel	0,556	0,915
APR3	Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »	0,504	0,732
APR4	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors du champ de mon poste	0,558	0,714
APR7	L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur	0,502	0,734
5	Corrélation moyenne : 0,40	Alpha de Cronbach : 0,77	

Tableau 7- 17 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de l'apprentissage organisationnel

2-2-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

L'échelle de mesure issue de l'analyse exploratoire est soumise à une analyse confirmatoire. Les résultats montrent une très bonne qualité d'ajustement vu les indices d'ajustement retenus

(tableau : 7-18). Ces derniers rendent compte de la qualité de l'ajustement (χ^2/dl , RMR, RMSEA, CFI), du pourcentage de variance-covariance des données initiales expliquée par le modèle (GFI, AGFI) ou de la valeur moyenne des résidus.

χ^2	dl	χ^2/dl	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
8,58	5	1,71	0,02	0,05	0,98	0,98	0,95	0,98	0,98

Tableau 7-18: Indices d'ajustement du modèle de mesure de l'apprentissage organisationnel

Pour l'ensemble des items, le test de Student associé à chaque *loading* est supérieur à 1,96 au seuil de 5%. Les corrélations multiples au carré (SMC) sont proches ou supérieures de la valeur de 0,50. Le coefficient ρ de Jöreskog est de 0,83, ce qui établit la cohérence interne de l'outil de mesure de l'apprentissage.

code	libellé	λ_i	SMC
APR1	L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formation pour développer mes qualités personnelles	0,567	0,488
APR2	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon domaine professionnel actuel	0,636	0,523
APR3	Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »	0,690	0,590
APR4	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors du champ de mon poste	0,670	0,547
APR7	L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur	0,660	0,522
5	Rhô de Jöreskog : 0, 83		

Tableau 7- 19 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sur l'échelle de mesure de l'apprentissage organisationnel

2-3 : La qualité psychométrique de l'échelle de la mobilité professionnelle

En absence d'une échelle de mesure de la mobilité professionnelle adaptée à notre étude, nous avons créé notre propre échelle de mesure sur la base de nos connaissances théoriques. Nous présenterons dans ce qui suit, ses qualités psychométriques aux moyens de l'ACP, l'alpha de Cronbach et d'analyse factorielle confirmatoire.

2-3-1 : L'analyse en composantes principales

Après nous être assurés que nos données sont factorisables, une première ACP a été lancée. Les résultats nous montrent une structure factorielle de deux facteurs principaux restituant 58,180 de la variance totale expliquée. Les items MOB4 et MOB8 ont communalités faibles, alors que les communalités des autres items sont supérieures à 0,40. Toutefois, tous les items ont une contribution forte sur le premier facteur et une contribution moyenne sur le deuxième facteur, mais l'élimination de ce facteur réduit la variance totale expliquée.

Pour remédier à ce problème, nous avons supprimé les items ayant des communalités faibles et une nouvelle ACP est effectuée avec et sans rotation. Les résultats de l'ACP avec rotation *varimax* montrent une structure factorielle plus claire d'un seul axe principal qui totalise 51,145 de la variance totale expliquée. Chaque item a une communalité supérieure à 0,40 et une contribution factorielle supérieure à 0,50 sur cet axe.

items	Communalités	Contributions factorielles	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
MOB9	0,514	0,676	8,644	51,145	51,145
MOB5	0,638	0,676			
MOB6	0,730	0,746			
MOB10	0,454	0,733			
MOB3	0,632	0,678			
MOB6	0,479	0,666			
MOB2	0,782	0,648			
MOB1	0,750	0,616			

Tableau 7-20 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de la mobilité professionnelle

2-3-2 : La fiabilité de cohérence interne

La corrélation items-échelle ainsi que la corrélation moyenne des échelles sont bonnes. Les valeurs d'alpha de Cronbach respectivement de 0,82 et 0,76 sont bonnes et respectent les seuils exigés. Cette échelle sera donc définitivement utilisée pour le test de relations causales de notre modèle.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
MOB9	Dans mon entreprise on encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics ou privés	0,741	0,848
MOB10	Dans mon entreprise on encourage le détachement temporaire dans d'autres établissements (fournisseurs, etc.)	0,678	0,832
MOB7	Dans mon entreprise on encourage le détachement temporaire dans d'autres sites de l'entreprise	0,529	0,838
MOB6	Il est possible de faire des mutations temporaires dans d'autres services/départements de l'entreprise	0,649	0,791
MOB1	Dans mon entreprise on encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région,...)	0,515	0,821
MOB2	Dans mon entreprise on incite les gens à changer le contexte du travail en faisant le même emploi	0,590	0,793
MOB3	Dans mon entreprise on encourage le changement de postes/fonctions au même niveau hiérarchique	0,679	0,824
MOB4	Dans mon entreprise on encourage le changement de postes/fonctions en changeant de niveau hiérarchique	0,430	0,838
4	Corrélation Moyenne : 0,44	Alpha de Cronbach : 0,85	

Tableau 7-21 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la mobilité professionnelle

2-3-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

La structure factorielle de l'échelle de la mobilité professionnelle issue de l'analyse exploratoire est soumise à une analyse factorielle confirmatoire. Les résultats sont présentés dans les tableaux (7-22 et 7-23).

Hormis le RMSEA qui dépasse légèrement la norme de (0,10), les autres indices du modèle sont satisfaisants. Tous les λ_i sont significatifs au seuil de 5%. Les corrélations multiples sont supérieures à 0,50 sauf l'item MOB 7 qui affiche une valeur très proche (0,45) du critère exigé. Le ρ^2 de Jöreskog est de 0,90 qui témoigne d'une bonne cohérence interne de l'échelle de la mobilité professionnelle.

χ^2	dl	χ^2/df	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
135	20	6,75	0,09	0,14	0,90	0,90	0,91	0,94	0,92

Tableau 7-22 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de la mobilité professionnelle

code	libellé	λ_i	SMC
MOB1	Dans mon entreprise on encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région,...)	0,569	0,718
MOB2	Dans mon entreprise on incite les gens à changer le contexte du travail en faisant le même emploi	0,789	0,792
MOB3	Dans mon entreprise on encourage le changement de postes/fonction au même niveau hiérarchique	0,848	0,540
MOB4	Dans mon entreprise on encourage le changement de postes/fonctions en changeant de niveau hiérarchique	0,581	0,501
MOB6	Il est possible de faire de faire des mutations temporaires dans d'autres services/département de l'entreprise	0,755	0,718
MOB7	Dans mon entreprise on encourage le détachement temporaire dans d'autres sites de l'entreprise	0,673	0,453
MOB9	Dans mon entreprise on encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics ou privés	0,890	0,790
MOB10	Dans mon entreprise on encourage le détachement temporaire dans d'autres établissements (fournisseurs, etc.)	0,847	0,718
8	Rhô de Jöreskog : 0,90		

Tableau 7-23 : Résultats de l'AFC de l'échelle de mesure de la mobilité professionnelle

2-4 : La qualité psychométrique de l'échelle de l'évaluation professionnelle

L'échelle de mesure de l'évaluation proposée dans cette étude est empruntée de l'échelle d'Igalens et Scouarnec (2001) composée de trois items adaptée et complétée de quatre items générés de notre revue de littérature. Au total sept items composent notre échelle dont les qualités psychométriques seront présentées dans les tableaux suivants.

2-4-1 : L'analyse en composantes principales

Une première ACP sur les sept items fait ressortir un seul facteur principal. Les communalités sont bonnes à l'exception de l'item EVA1 qui a une communalité en dessous du seuil recommandé (0,40). En éliminant cet item la variance totale passe de 51,129 à 59,135. Bien qu'il ait une contribution forte nous avons donc décidé de supprimer cet item.

items	Communalités	Contributions factorielles	facteur	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
EVA2	0,677	0,823	1	3.548	59,135	59,135
EVA3	0,687	0,829				
EVA4	0,453	0,673				
EVA5	0,678	0,824				
EVA6	0.558	0.747				
EVA7	0.494	0.703				

Tableau 7-24 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de l'évaluation professionnelle

2-4-2 : La fiabilité de cohérence interne

Les corrélations items-échelle ainsi que la corrélation moyenne sont très bonnes, elles dépassent toutes le seuil de 0,50. Avec une valeur de 0,86 l'alpha de Cronbach respecte bien le seuil recommandé pour une étude confirmatoire. Elle indique la consistance de cohérence interne de cette échelle de l'évaluation de six items. Elle sera donc définitivement adoptée dans la suite de l'analyse.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
EVA2	je suis évalué en fonction de mon savoir faire (mes expériences)	0,714	0,821
EVA3	je suis évalué en fonction de mon savoir être (mon comportement)	0,710	0,821
EVA4	je suis évalué en fonction de mes résultats (ma	0,546	0,850

	performance)		
EVA5	je suis évalué en fonction de mes qualités personnelles (motivation, confiance, etc.)	0,710	0,821
EVA6	je suis évalué en fonction de mes qualités potentielles	0,710	0,835
EVA7	nous parlons de mon projet professionnel et des actions à mettre en œuvre pour les atteindre	0,635	0,847
6	Corrélation moyenne : 0,51	Alpha de Cronbach : 0,86	

Tableau 7-25 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de l'évaluation professionnelle

2-4-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

La structure factorielle de l'échelle de l'évaluation issue de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) a été testée par une analyse factorielle confirmatoire. Le tableau suivant montre que hormis le RMSEA les indices d'ajustement du modèle de mesure de l'évaluation sont satisfaisants.

χ^2	dl	χ^2/df	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
64,22	9	7,13	0,06	0,16	0,90	0,91	0,92	0,92	0,89

Tableau 7-26 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure de l'évaluation professionnelle

Les contributions factorielles sont significatifs (t de Student >1,96) au seuil de 5% pour tous les items. Les corrélations multiples au carré sont supérieures à 0,50. Le coefficient ρ de Jöreskog est de 0,87, ce qui établit la cohérence interne de l'outil de mesure (tableau 7-27).

code	Libellé	λ_i	SMC
EVA2	je suis évalué en fonction de mon savoir faire (mes expériences)	0,778	0,602
EVA3	je suis évalué en fonction de mon savoir être (mon comportement)	0,837	0,700
EVA4	je suis évalué en fonction de mes résultats (ma performance)	0,673	0,572
EVA5	je suis évalué en fonction de mes qualités personnelles (motivation, confiance, etc.)	0,815	0,664
EVA6	je suis évalué en fonction de mes qualités potentielles	0,661	0,542

EVA7	nous parlons de mon projet professionnel et des actions à mettre en œuvre pour les atteindre	0,601	0,513
6	Rhô de Jöreskog : 0,87		

Tableau 7-27 : Résultats de l'ACP de l'échelle de mesure de l'évaluation professionnelle

2-5 : La qualité psychométrique de l'échelle du soutien du supérieur hiérarchique

Pour mesurer le soutien du supérieur hiérarchique dans le développement de carrière dans cette étude, nous avons utilisé l'échelle unidimensionnelle de Greenhauss et al. (1990) qui a montré une fiabilité de 0,93 et de 0,92 dans un contexte français (Bader, 2007). Dans une version réduite cette échelle a montré une fiabilité oscillant entre 0,81 et 0,87 (Jiang, 2000 ; Van Dam, 2002 et 2004).

2-5-1 : L'analyse en composantes principales

Contrairement à nos attentes, une première ACP sur l'ensemble de neuf items donne une structure factorielle de deux axes principaux au lieu d'un initialement prévu. Toutes les communalités sont largement supérieures au seuil minimum recommandé (0,40) et aucun item ne sera à priori supprimé. Toutefois, au regard des résultats de l'ACP, nous constatons que le deuxième facteur ne restitue que 11,40 de la variance totale expliquée alors que le premier facteur restitue à lui seul 60,72 de l'ensemble de la variance totale expliquée qui est de l'ordre de 72,123. En fonction des recommandations d'Evrard et al. (2000) de ne retenir que les facteurs qui restituent un pourcentage de variance supérieur 200/P (p c'est le nombre d'items de l'échelle), le deuxième facteur ne peut pas être retenu.

D'autre part tous les items ont des contributions factorielles supérieures à 0,50 sur le premier facteur et seul l'item SSH8 a une contribution factorielle supérieure à 0,50 sur le deuxième axe comme sur le premier. Les autres items factorisent faiblement ou moyennement sur le deuxième axe. Dans ce cas on peut soit ne pas retenir le deuxième facteur, soit supprimer l'item SSH8. En supprimant l'item SSH8, l'ACP effectuée sur les 8 items restants donne une structure factorielle d'un seul facteur (confirmé par le *scree test*) qui restitue 62,47% de la variance totale expliquée. Tous les items ont des communalités largement supérieures à 0,40 et des contributions factorielles fortes qui dépassent les 0,70 (voir le tableau suivant). Une fois la dimensionnalité de l'échelle est étudiée, nous présenterons par la suite sa fiabilité interne.

items	Communalités	Contributions factorielles	facteur	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
SSH1	0,692	0,832	1	4,998	62,478	62,478
SSH2	0,638	0,799				
SSH3	0,582	0,763				
SSH4	0,674	0,821				
SSH5	0,718	0,847				
SSH6	0,637	0,798				
SSH7	0,527	0,726				
SSH9	0,530	0,728				

Tableau 7- 28 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle du soutien du supérieur hiérarchique

2-5-2 : La fiabilité de cohérence interne

Les corrélations entre les items et le score de l'échelle et par conséquent la corrélation moyenne sont très bonnes. Le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle de 8 items est de 0,91 très proche de la valeur trouvée Greenhauss (1990) et Bader (2007) sur une version de huit items et dépasse les valeurs trouvées sur une version réduite (Jiang 2000, Van Dam, 2000 et 2004). Ce résultat indique la consistance de la cohérence interne de l'échelle et justifie son utilisation dans la suite de l'analyse.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
SSH1	Mon supérieur prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrière.	0,768	0,898
SSH2	Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou non mes objectifs de carrière.	0,724	0,902
SSH3	Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pour moi dans l'entreprise	0,689	0,905
SSH4	Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon	0,749	0,900

	travail.		
SSH5	Mon supérieur me donne un feedback utile sur ma performance.	0,785	0,897
SSH6	Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin.	0,723	0,902
SSH7	Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation ou l'éducation nécessaires à ma carrière	0,648	0,908
SSH9	Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise	0,652	0,908
8	Corrélation moyenne : 0,56	Alpha de Cronbach : 0,92	

Tableau 7-29 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien du supérieur hiérarchique

2-5-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure du soutien du chef hiérarchique sont présentés dans les tableaux 7-30 et 7-31 ci-dessous. Les indices d'ajustement sont très satisfaisants par rapport aux critères fixés. Les contributions factorielles sont significatifs (t de Student >1,96) au seuil de 5% pour tous les items. Les corrélations multiples au carré sont supérieures à 0,50. Le coefficient ρ de Jöreskog est de 0,91, ce qui établit la cohérence interne de l'outil de mesure.

χ^2	dl	χ^2/df	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
45,22	12	3,77	0,07	0,05	0,95	0,90	0,93	0,91	0,89

Tableau 7-30 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure du soutien du supérieur hiérarchique

code	libellé	λ_i	SMC
SSH1	Mon supérieur prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrières.	0,801	0,632
SSH2	Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou non mes objectifs de carrière.	0,754	0,602
SSH3	Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pour moi dans l'entreprise	0,699	0,596
SSH4	Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand	0,749	0,640

	j'ai accompli quelque chose de substantiel dans mon travail.		
SSH5	Mon supérieur me donne un feedback utile sur ma performance.	0,785	0,645
SSH6	Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin.	0,723	0,632
SSH7	Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquiescer la formation ou l'éducation nécessaires à ma carrière	0,688	0,508
SSH9	Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise	0,622	0,502
8	Rhô de Jöreskog : 0,91		

Tableau 7-31 : Résultats de L'AFC de l'échelle de mesure du soutien du supérieur hiérarchique

2-6 : La qualité psychométrique de l'échelle de l'efficacité personnelle

Pour mesurer l'efficacité personnelle générale nous avons adopté l'échelle de Sherer et al. (1982) qui fut le premier de ce type de construit et se présente comme un modèle de référence. Cet outil de mesure a été développé pour être utilisé dans plusieurs contextes. Il montre une fiabilité égale à 0,86 dans l'étude réalisée par Scherer et al (1982) et une fiabilité de 0,85 par Eden et Hay (1989). La disponibilité en version française de cette échelle de mesure, nous permettra d'étudier ses qualités psychométriques dans un contexte français.

2-6-1 : Analyse en composantes principales

Une première ACP sur l'ensemble des 17 items est lancée sans préciser le nombre de facteur. Les résultats (voir annexe) nous montrent une structure factorielle de quatre facteurs qui expliquent 95,611% de la variance totale expliquée dont 39% pour le premier facteur tout seul. Or telle que cette variable a été opérationnalisée, nous nous attendions à la présence d'un seul facteur comme le montre le test de coude (*scree plot test*) en annexe. En effet, nous observons que le coude se situe au niveau du deuxième facteur et tous les facteurs du 2 à 10 se trouvent à peu près sur la même ligne. Nous pouvons ainsi supposer la présence d'un seul facteur.

En se basant sur le critère de communalité l'item SEP8 devait être supprimé car sa communalité est inférieure à 0,40. Mais avant de le supprimer nous examinerons les contributions factorielles des items sur les quatre dimensions de la structure factorielle extraite. Les items SEP1, SEP2, SEP9, SEP15, et SEP17 ont des contributions factorielles

fortes sur deux ou trois axes, ils sont donc supprimés. L'item SEP8 qui a deux contributions factorielles supérieures à 0,30 mais aucune n'est supérieure à 0,50, est aussi supprimé. Au total 6 items ont été supprimés et une nouvelle AVP est effectuée sur les 11 items restants.

Les résultats de la nouvelle ACP (tableau suivant) montrent une structure factorielle d'un seul facteur qui explique 50,65 de la variance totale. Si certains items ont des communalités un peu en dessous du seuil de 0,40, tous les items sont fortement corrélés sur le seul axe principal. Nous obtenons donc une échelle unidimensionnelle composée de 11 au lieu de 17 items. Nous examinerons ensuite sa fiabilité interne avant son utilisation dans la suite de notre étude.

items	Communalités	Contributions factorielles	facteur	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
SEP6	,660	,812	1	5,571	50,647	50,647
SEP12	,655	,809				
SEP5	,620	,787				
SEP16	,581	,762				
SEP10	,558	,747				
SEP7	,494	,703				
SEP4	,493	,702				
SEP11	,490	,700				
SEP13	,344	,587				
SEP3	,343	,585				
SEP14	,333	,577				

Tableau 7- 32 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de sentiment de sentiment d'efficacité personnelle

2-6-2 : La fiabilité de cohérence interne

Comme l'indique le tableau suivant, les corrélations items-échelle sont généralement bonnes. Par conséquent, la corrélation moyenne avec une valeur de 0,450 est bonne. Le coefficient

alpha de Cronbach affiche une valeur de 0,90 qui respecte voire dépasse les recommandations pour une étude exploratoire et confirmatoire.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
SEP3	Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver	0,300	0,898
SEP4	Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement (R)	0,468	0,892
SEP5	Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies (R)	0,592	0,887
SEP6	J'évite de faire face aux difficultés (R)	0,626	0,884
SEP7	Si quelque chose a l'air trop compliqué, je ne vais même pas m'embêter à essayer de le faire(R)	0,485	0,892
SEP10	Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne vite si je ne réussis pas dès le départ (R)	0,541	0,890
SEP11	Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien (R)	0,433	0,892
SEP12	J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles (R)	0,632	0,885
SEP13	L'échec me fait persister encore plus	0,367	0,898
SEP14	Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes (R)	0,285	0,898
SEP16	J'abandonne facilement (R)	0,533	0,889
11	Corrélation moyenne : 0,450	Alpha de Cronbach	: 0,90

Tableau 7-33 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien du sentiment d'efficacité personnelle.

Suite à notre analyse de la dimensionnalité et de la fiabilité, l'échelle finale que nous allons utiliser pour la variable du sentiment d'efficacité personnelle est composée de 11 items parmi les 17 utilisés dans l'échelle d'origine de Sherer (1982) et qui a montré une fiabilité de 0,86. Une version réduite de 11 items (Eden et Hay, 1989) a montré une fiabilité de 0,85.

2-2-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure du soutien du sentiment d'efficacité personnelle sont présentés dans les tableaux 7-34 et 7-35 ci-dessous. Les indices d'ajustement sont très satisfaisants par rapport aux critères fixés. Le coefficient ρ de Jöreskog est de 0,91, ce qui établit la cohérence interne de l'échelle. mesure.

χ^2	dl	χ^2/df	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
125,192	44	2,84	0,09	0,03	0,92	0,90	0,95	0,92	0,92

Tableau 7-34 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure du sentiment d'efficacité personnelle

code	libellé	λ_i	SMC
SEP3	Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver	0,597	0,395
SEP4	Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement (R)	0,672	0,512
SEP5	Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies (R)	0,759	0,584
SEP6	J'évite de faire face aux difficultés (R)	0,786	0,562
SEP7	Si quelque chose a l'air trop compliqué, je ne vais même pas m'embêter à essayer de le faire(R)	0,687	0,486
SEP10	Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne vite si je ne réussis pas dès le départ (R)	0,720	0,517
SEP11	Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien (R)	0,670	0,487
SEP12	J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles (R)	0,778	0,599
SEP13	L'échec me fait persister encore plus	0,620	0,531
SEP14	Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes (R)	0,613	0,487
SEP16	J'abandonne facilement (R)	0,725	0,514
11	Rhô de Jöreskog : 0,94		

Tableau 7-35 : Résultats de l'AFC de l'échelle de mesure du soutien du sentiment d'efficacité personnelle.

2-7 : La qualité psychométrique de l'échelle de Locus de contrôle interne

Pour mesurer la variable de locus de contrôle interne nous avons adopté une échelle de 9 items. Afin d'examiner ses qualités psychométriques il convient d'étudier sa dimensionnalité et sa fiabilité interne.

2-7-1 : L'analyse en composantes principales

Une première ACP a été effectuée sur les neuf items de l'échelle selon la règle de valeur propre de Kaiser. Les résultats (voir annexe) nous montrent une structure factorielle d'un seul axe principal (confirmée par le *scree test*) qui explique 38,614 de la variance totale. Les items LCI1, LCI2, et LCI3 ont des communalités faibles et des contributions factorielles inférieures à 0,50 sur le seul axe principal. Nous décidons donc de les supprimer et d'effectuer une nouvelle ACP sur les six items qui restent.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, la deuxième ACP confirme l'existence d'un seul facteur qui restitue 53,464 de la variance totale expliquée. Tous les items ont des communalités supérieures à 0,40 et de contributions factorielles fortes sur l'axe principal. Nous conservons donc les six items pour l'examen de la fiabilité.

items	Communalités	Contributions factorielles	facteur	Valeur propre	% de la variance	% de la var. expliquée
LCI4	0,471	0,214	1	3,208	53,464	53,464
LCI5	0,539	0,229				
LCI6	0,582	0,238				
LCI7	0,439	0,207				
LCI8	0,449	0,209				
LCI9	0,728	0,266				

Tableau 7-36 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de locus de contrôle interne

2-7-2 : La fiabilité de cohérence interne

Les corrélations items-échelle sont très bonnes ainsi que la corrélation moyenne qui a une valeur de 0,43. Le coefficient alpha de Cronbach affiche une valeur de 0,82 qui respecte les seuils recommandés.

code	libellé	Corrélation Item-échelle	Alpha si l'item est éliminé
LCI4	Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels	0,536	0,800
LCI5	Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour.	0,586	0,791
LCI6	Ma vie est déterminée par mes propres actions	0,617	0,782
LCI7	Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois	0,510	0,810
LCI8	Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine	0,534	0,801
LCI9	Ce qui m'arrive est de mon ressort	0,752	0,754
6	Corrélation moyenne : 0,43	Alpha de Cronbach : 0,82	

Tableau 7-37 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de locus de contrôle interne.

L'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de l'échelle de mesure de Locus de contrôle interne nous a permis d'avoir une échelle unidimensionnelle composée de six items. Cette échelle qui a une bonne cohérence interne sera utilisée dans la suite de l'analyse pour le test des hypothèses.

2-7-3 : L'analyse factorielle confirmatoire

Les six items de l'échelle de locus de contrôle interne issue de l'ACP exploratoire ont été soumis à une analyse factorielle confirmatoire. Les résultats de cette analyse sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Hormis le RMSEA les indices d'ajustement sont satisfaisants. Les contributions factorielles sont significatives; au seuil de 5%, les tests t de Student sont supérieurs à 1,96 pour tous les items. Les corrélations multiples au carré (SMC) sont tous supérieures ou très proches de 0,50. Le coefficient ρ de Jöreskog est de 0,87 et qui témoigne d'une bonne cohérence interne de l'outil de mesure.

χ^2	dl	χ^2/df	RMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI
66,153	14	4,72	0,04	0,17	0,92	0,92	0,91	0,88	0,89

Tableau 7-38 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure du soutien du sentiment d'efficacité personnelle

code	libellé	λ_i	SMC
LCI4	Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels	0,649	0,593
LCI5	Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour.	0,672	0,487
LCI6	Ma vie est déterminée par mes propres actions	0,682	0,529
LCI7	Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois	0,620	0,485
LCI8	Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine	0,572	0,467
LCI9	Ce qui m'arrive est de mon ressort	0,832	0,693
6	Rhô de Jöreskog : 0,87		

Tableau 7-39 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure du soutien du sentiment d'efficacité personnelle.

2-8 : la validité de construit des variables explicatives

L'analyse factorielle confirmatoire nous permet de estimer la validité de construit des variables latentes (voir tableau : 7-40). Nous avons choisi la procédure de test préconisée par Fornell et Larcker (1981) pour vérifier la validité convergente et discriminante de construit.

	Formation	Apprentissage	Mobilité	Evaluation	Soutien du SH	SEP	LCI
Rhô de Jöreskog (ρ)	0,90	0,83	0,90	0,86	0,90	0,94	0,87
Validité convergente (ρ_{vc})	0,64	0,51	0,55	0,51	0,55	0,60	0,58
Formation	1						
Apprentissage	0,20	1					
Mobilité	0,07	0,03	1				
Evaluation	0,06	0,05	0,04	1			
Soutien du SH	0,02	0,03	0,02	0,03	1		

Sentiment d'efficacité Personnelle (SEP)	-	-	-	-	-	1	
Locus de contrôle interne (LCI)	-	-	-	-	-	0,10	1

Tableau 7-40 : Fiabilité, validité convergente, validité discriminante des échelles de mesure des variables explicatives.

La validité convergente d'une échelle de mesure est établie lorsque la variable latente partage plus de 50 % de variance avec chacune de ses mesures (Roehrich, 1994 ; Roussel et al., 2002), c'est-à-dire lorsque la valeur de pvc ou coefficient rho de validité convergente est supérieur à 0,50 (Fornell et Lacker, 1981). Concernant les échelles des variables explicatives, le tableau ci-dessus montre que la validité convergente est établie pour toutes les échelles.

Dans le cadre de l'analyse confirmatoire, Fornell et Larker (1981), rappellent que la validité discriminante est vérifiée lorsque la variance partagée entre les construits (variables) latentes est inférieure à celle partagée entre chaque construit et ses mesures et ou indicateurs (validité convergente), la variance étant calculée comme étant le carré de la corrélation entre les deux construits. L'application de cette règle montre que la validité discriminante est assurée entre les échelles de mesure des variables organisationnelles : formation, apprentissage, mobilité, évaluation et soutien du chef hiérarchique, ainsi qu'entre les échelles de mesure des variables personnelles : le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle.

Conclusion du chapitre 7

Ce chapitre a été consacré aux choix et à la validation des échelles de mesure des variables explicatives de notre modèle de recherche.

Dans la première section, nous nous sommes attachés à choisir de la littérature des échelles existantes pour mesurer les variables explicatives de notre modèle à savoir les variables organisationnelles et personnelles, et de justifier notre choix. Pour chaque variable nous avons examiné dans la littérature, les échelles utilisées dans des études antérieures et choisi celle qui correspond le mieux à notre étude. Ensuite, nous avons mené les modifications que nous avons estimées nécessaires pour la compréhension et l'administration de notre questionnaire.

La deuxième section de ce chapitre s'est intéressée à la validation des mesures des variables explicatives de notre modèle de recherche. Un des apports de ce travail consiste en l'opérationnalisation de certains de ces variables dans un contexte nouveau. Leurs qualités psychométriques ont été vérifiées et démontrées avec des bons indicateurs de fiabilité et de validité. Pour chaque variable, nous avons tout d'abord procédé à l'étude de sa dimensionnalité grâce à une analyse factorielle en composantes principales. Puis nous avons vérifié la fiabilité de cohérence interne de chaque échelle. Enfin une analyse factorielle confirmatoire a été opérée pour s'assurer de la validité de chaque échelle.

Ce chapitre présente une des contributions méthodologiques importantes que cette recherche se proposait d'apporter : la validation des échelles de mesures utilisées dans d'autres contextes et qui vont permettre de tester les hypothèses de la recherche. Elles fournissent aux chercheurs des outils de mesure de certains concepts en management des ressources humaines.

Maintenant que la fiabilité et la validité des instruments de mesure des variables étant établies, nous allons pouvoir tester les hypothèses du modèle conceptuel. Il s'agit de tester la pertinence du modèle de développement de l'employabilité proposé dans cette recherche.

Chapitre 8

TEST DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS

Introduction

Ce chapitre est consacré à la présentation des tests des hypothèses et la discussion des résultats de recherche. Nous avons construit un modèle explicatif de l'employabilité. Ce modèle contient trois catégories de variables. Il s'agit des variables organisationnelles, des variables personnelles, et des variables individuelles (sociodémographiques).

La structure du modèle de recherche a fait émerger des associations théoriquement démontrées entre les variables indépendantes. Pour pouvoir considérer toutes ces variables dans un modèle explicatif, il est indispensable de s'assurer de leur indépendance. Nous procédons alors, dans un premier temps, à l'analyse de la matrice de corrélations afin de détecter et de combler les problèmes de multi-colinéarité (section 1). Cette analyse, réalisée dans une optique essentiellement descriptive, nous servira également à l'obtention d'une vision globale des principales caractéristiques des éléments de notre modèle de recherche. Il s'agit de repérer les liens les plus significatifs entre la variable à expliquer et les variables explicatives.

Dans un second temps, nous procédons aux tests des hypothèses de recherche par la méthode de régression (section 2) puis par la méthode d'équations structurelles (section 3). Ensuite, seront présentés les résultats de l'analyse de la variance utilisée pour mettre en évidence la nature des liens entre les caractéristiques individuelles et l'employabilité (section 4). Enfin, nous présenterons la discussion des résultats en essayant de mettre en valeur les connaissances produites dans la présente recherche et d'appuyer les informations déjà montrées par les travaux antérieurs (section 5).

Section 1 : ANALYSE DE LA MATRICE DES CORRELATIONS

Avant de procéder au test des hypothèses, il est impératif de s'assurer de l'absence de colinéarité entre les variables explicatives à travers l'analyse de la matrice des corrélations. Pour modéliser la relation existant entre une variable à expliquer Y et plusieurs variables explicatives X, la régression linéaire est utilisée. L'analyse de régression doit être bâtie sur le principe de l'indépendance impérative des variables explicatives. La solution généralement adoptée est la réduction de la multi-colinéarité par l'élimination d'une ou plusieurs variables explicatives. La colinéarité peut être détectée à travers l'examen de la matrice des corrélations entre variables explicatives. Hamilton (1992) recommande, avant d'effectuer des analyses de régression multiple, de procéder au test des corrélations entre les variables. Il conseille, pour effectuer des analyses de régression, que la corrélation entre les variables indépendantes ne doit pas dépasser 0.80, et selon Hair et al. (1998) la corrélation ne doit pas dépasser 0,50.

L'ensemble des corrélations (tableau 8-1) entre nos variables explicatives est relativement faibles ($0,008 < r < 0,463$). Les corrélations les plus élevées entre les variables indépendantes concernent les associations : formation professionnelle - apprentissage organisationnel ($r = 0,463$), évaluation – soutien du chef hiérarchique ($r = 0,357$), et entre le sentiment d'efficacité personnelle – locus de contrôle interne ($r = 0,305$).

Ainsi, la matrice des corrélations ne montre aucun score de corrélation entre les variables indépendantes dépassant le seuil préconisé par Hamilton (1992) ne celui préconisé par Hair et al. (1998). L'analyse de la matrice a également pour but d'examiner les associations les plus significatives entre la variable à expliquer et les variables explicatives.

L'analyse de la matrice des corrélations montre que la formation, l'apprentissage, l'évaluation, la mobilité professionnelle, le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne sont significativement corrélés à l'employabilité respectivement ($r=0.40$, $r=0.37$, $r=0.22$, $r=0.23$, $r=0.34$ et $r=0.42$) au seuil de 0,01. La mobilité professionnelle corrèle aussi avec l'employabilité ($r=0.13$) au seuil de 0.05. Mais, à ce stade, nous ne pouvons pas dire si ces variables qui ont un impact sur l'employabilité ou l'inverse. C'est grâce à la régression linéaire et la méthode d'équation structurelle que nous pouvons expliquer le sens de la relation entre ces variables.

Le tableau 8-1 expose l'ensemble des corrélations entre les variables composants le modèle de recherche.

Tableau 8-1 : Matrice des corrélations des variables du modèle de recherche

	EMP	FOR	APR	MOB	EVA	SSH	SEP	LCI	AGE	GR	SF	DIP	EXP	ED S
EM	1													
FOR	,408**	1												
APR	,375**	,463**	1											
MOB	,134*	,254**	152*	1										
EVA	,225**	,248**	229**	,186**	1									
SSH	,233**	,165*	152*	,167*	,357**	1								
SEP	,344**	,185**	080	,064	,009	-,009	1							
LCI	,418**	,178**	181**	,125	,13*	,067	,305**	1						
AGE	,038	,018	161*	,131	,066	-,018	,052	-,053	1					
GR	-,072	,001	019	-,010	-,002	,009	-,032	-,036	-,005	1				
SIF	-,069	,113	016	,016	,052	,094	-,102	-,014	-,161*	,040	1			
DIP	,172*	-,010	-,035	,035	,030	,089	,008	,015	039	,123	049	1		
EXP	,029	,047	111	,105	,017	-,142*	,120	,079	,638**	-,102	,257**	-,061	1	
EDS	-,396**	-,217**	-,255**	,021	-,136*	-,267**	-,030	-,331**	,185**	,048	,169*	-,106	,195**	1

** la corrélation est significative au niveau de 0,01.

* La corrélation est significative au niveau de 0,05.

EMP= employabilité, **FOR**= formation professionnelle, **APR** = apprentissage, **MOB** = mobilité, **EVA** = évaluation, **SSH** = soutien du supérieur hiérarchique, **SEP** = sentiment d'efficacité personnelle, **LCI** = locus de contrôle interne, **AGE** = âge, **GR** = genre, **SIF** = situation familiale, **DIP** = diplôme, **EXP** = expérience professionnelle, **EDS** = état de santé

Section 2 : L'ANALYSE DE REGRESSION

Cette section est consacrée à l'étude de l'effet des variables organisationnelles et personnelles sur l'employabilité, par la méthode de régression multiple. Nous présenterons successivement les résultats de régression multiple du modèle global avec la méthode « entrée » (2-1) puis avec la méthode « pas à pas » (2-2). Nous présenterons ensuite le test des hypothèses pour chacune des variables organisationnelles et personnelles (2-3).

2-1 : Test du modèle par l'analyse de régression avec la méthode « entrée »

Toutes les variables constituant le modèle de recherche sont incluses dans une analyse de régression avec la méthode « entrée ». Les résultats sont exposés dans le tableau ci-dessous.

Variables explicatives	Coefficients	Coefficients standardisés	T de Student	Signif.	Tolérance	VIF
Constante	1,571	-	6,822	0,000	-	-
Formation : (FOR)	0,109	0,207	3,198	0,002	0,725	1,399
Apprentissage (APR)	0,120	0,185	2,959	0,003	0,907	1,313
Mobilité prof. : (MOB)	-0,013	-0,026	-0,456	0,642	0,907	1,103
Evaluation : (EVA)	0,024	0,046	0,755	0,451	0,812	1,231
Soutien du supérieur hiérarchique : (SSH)	0,060	0,142	2,408	0,005	0,856	1,168
Sentiment d'efficacité personnelle : (SEP)	0,152	0,211	3,638	0,000	0,884	1,132
Locus de contrôle interne : (LCI)	0,171	0,271	4,622	0,000	0,867	1,154
Coefficient de détermination (R²) : 0,359 Coefficient de F Fisher : 18,187 Signification du F : 0,000						

Tableau 8-2 : Test du modèle de recherche : Régression multiple avec méthode « entrée »

La jonction de l'ensemble des variables constituant le modèle permet d'expliquer 35,9% de la variance de l'employabilité. Le F de Fisher-Snedecor global est de l'ordre de 18,187 avec un niveau d'erreur nul. Tolérances et facteurs d'inflation de la variance (VIF) sont proches de 1,

largement dans les limites recommandées (tolérance > 0,3 et VIF < 3,3). Les variables explicatives sont donc peu corrélées entre elles, ce qui est indice de qualité du modèle.

La variable la plus significative pour déterminer l'employabilité apparaît être le locus de contrôle interne. Son coefficient de régression qui s'élève à 0,271 (sig.= 0,000) témoigne de son importance. Il s'agit là d'une variable personnelle requise pour un individu employable. L'autre variable personnelle introduit dans ce modèle à savoir le sentiment d'efficacité personnelle exerce également une influence positive sur l'employabilité avec un coefficient de régression de 0,211 (sig.= 0,000). Ainsi, l'employabilité dépend de la croyance de l'individu en son auto-efficacité.

Tout de même, on peut retenir la formation professionnelle, l'apprentissage organisationnel et le soutien du chef hiérarchique comme des variables organisationnelles déterminants de l'employabilité avec des coefficients respectifs de 0,207 (sig.= 0,002), 0,185 (sig.=0,003) et 0,145 (sig.= 0,005). Quant à la mobilité professionnelle et l'évaluation, elles ne semblent pas avoir des effets positifs sur l'employabilité.

2-2 : Test du modèle par l'analyse de régression avec la méthode « pas à pas »

L'analyse de régression « pas à pas » donne cinq modèles concurrents. Les résultats du modèle choisi sont présentés dans le tableau suivant.

Variables explicatives	coefficient	Coefficient standardisé	T de Student	Signif.	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
(Constante)	1,591	-	7,674	0,000	-	-
LCI	0,172	0,273	4,702	0,000	0,878	1,140
FOR	0,110	0,208	3,303	0,000	0,751	1,331
SEP	0,150	0,209	3,614	0,000	0,886	1,129
APR	0,123	0,189	3,050	0,003	0,769	1,300
SSH	0,065	0,153	2,759	0,005	0,962	1,039
Coefficient de détermination (R²) : 0,363						
Coefficient de Fisher : 25,472						
Signification du F : 0,000						

Tableau 8-3 : Test du modèle de recherche : Régression multiple avec méthode « pas à pas »

Ce modèle retient cinq variables déterminantes de l'employabilité : le locus de contrôle interne, la formation professionnelle, le sentiment d'efficacité personnelle, l'apprentissage organisationnel et le soutien du chef hiérarchique. Il s'inscrit comme suit : $EMPL = 0,273 LCI + 0,208 FOR + 0,209 SEP + 0,189 APR + 0,153 SSH$. Associées, ces cinq variables expliquent 36,9 de la variance totale expliquée. Le F de Fischer est de 25,472 avec un niveau d'erreur nul. Les tolérances et facteurs d'inflation de la variance (VIF) sont proches de 1, largement dans les limites recommandées (tolérance > 0,3 et VIF < 3,3). Les variables explicatives sont donc peu corrélées entre elles, ce qui est un indice de qualité du modèle.

Dans un premier temps, nous avons réalisé la méthode « entrée » qui introduit toutes les variables indépendantes. L'objectif est d'analyser le niveau de variance expliquée pour déterminer, à l'aide du test du Fischer si la régression est correctement spécifiée. Le coefficient de détermination est le suivant : $R^2 = 0,359$ et $F = 18,187$ (sig.0,000). Nous avons ensuite employé pour améliorer l'analyse, la technique de la régression pas à pas. L'objectif est d'obtenir la combinaison de variables permettant de maximiser la part de variance de l'employabilité. Elle permet de donner la meilleure sélection des variables indépendantes. Ne sont retenues que les variables indépendantes apportant un changement significatif dans le pouvoir explicatif du modèle global. Dans notre cas le coefficient de détermination est similaire à celui obtenu par la méthode « entrée » et la statistique est encore plus significative : $R^2 = 0,363$ et $F = 25,472$ (sig.0,000).

Le nombre de variables explicatives est le même dans les méthodes. De plus, le principe de parcimonie (Evrard et al. 2003) est respecté dans les deux cas. Si la méthode « pas à pas » présente des qualités statistiques légèrement meilleures pour les cinq variables explicatives, la méthode « entrée » nous permet d'étudier toutes les variables. Ces deux méthodes seront donc prises en compte dans ce qui suit.

2-3 : Test des hypothèses

Sont présentés pour chaque variable indépendante du modèle définitif, son coefficient de régression, le coefficient standardisé, la valeur de T de Student, le F de Fischer-Snedecor et sa signification.

2-3-1 : Test de l'hypothèse formation professionnelle-employabilité (H2)

La méthode de régression linéaire multiple est appliquée au test de l'hypothèse H1 qui met en relation la formation professionnelle à l'employabilité. L'analyse retient la formation professionnelle comme un élément prédictif de l'employabilité. Avec un coefficient de régression de 0,208 à un niveau d'erreur nulle, la formation se révèle avoir un poids considérable sur l'employabilité. Le T de Student d'une valeur de 3,303 est bien supérieure à la norme (1,96). Nous pouvons donc voir dans ces résultats qu'un effet positif de la formation sur l'employabilité est confirmé. **H2 est donc validée.**

Variable explicative	coefficient	Coefficient standardisé	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
FOR	0,110	0,208	3,303	0,000	0,751	1,331

Tableau 8-4 : Résultats de régression formation professionnelle-employabilité

2-3-2 : Test de l'hypothèse apprentissage organisationnel-employabilité (H3)

L'hypothèse H3 suppose l'existence d'un lien positif entre l'apprentissage organisationnel et l'employabilité. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Variable explicative	coefficient	Coefficient standardisé	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
APR	0,123	0,189	3,050	0,003	0,769	1,300

Tableau 8-5 : Résultats de régression apprentissage organisationnel-employabilité

Les résultats de la régression multiple permettent de déduire une influence considérable de l'apprentissage organisationnel sur l'employabilité. Le coefficient de régression est de l'ordre de 0,189 à un seuil de signification de 0,003. Le T de Student dépasse la borne communément admise ($T=3,050 > 1,96$). Ces résultats sont suffisants pour confirmer l'existence d'une influence positive de l'apprentissage organisationnel sur l'employabilité. **H3 est donc validée.**

2-3-3 : Test l'hypothèse mobilité professionnelle-employabilité (H4)

L'hypothèse H3 met en relation la mobilité professionnelle comme facteur déterminant de l'employabilité. Les résultats de la régression (voir tableau 8-6) montrent un effet négatif mais

non significatif (Bêta = -0,026 ; p = 0,642) de la mobilité professionnelle sur l'employabilité. Nous pouvons donc conclure que contrairement à nos attentes que la mobilité professionnelle n'a pas d'effet positif sur l'employabilité. **H4 n'est donc pas validée**

Variable explicative	coefficients	Coefficient standardisés	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
MOB	- 0,013	- 0,026	- 0,456	0,652	0,907	1,103

Tableau 8-6 : Résultats de régression mobilité professionnelle-employabilité

2-3-4 : Test de l'hypothèse évaluation-employabilité (H5)

L'hypothèse H3 met en relation l'évaluation comme une pratique de GRH à l'employabilité. Les résultats (voir tableau 8-7) montrent que le test t de la régression de l'évaluation sur l'employabilité n'est pas significatif (p > 0,05 ; t < 1,96). Nous pouvons donc conclure que l'évaluation n'a pas un effet significatif sur l'employabilité. **H5 n'est donc pas validée.**

Variable explicative	coefficients	Coefficient standardisés	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
EVA	0,024	0,046	0,755	0,451	0,812	1,231

Tableau 8-7 : Résultats de régression évaluation professionnelle-employabilité

2-3-5 : Test de l'hypothèse soutien du supérieur hiérarchique-employabilité (H6)

L'hypothèse H5 suppose l'existence d'un lien positif entre le soutien du chef hiérarchique pour le développement de carrière et l'employabilité. Les résultats de régression (voir tableau 8-8) permettent de déduire une influence positive du soutien du chef hiérarchique sur l'employabilité. Le coefficient de régression est de l'ordre de 0,153 avec un niveau de signification de 0,005. Le T de Student est de 2,759, dépassant ainsi la borne communément admise (1,96). Ceci permet d'avancer que l'employabilité trouve partiellement son explication dans le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière. **H6 est donc validée.**

Variable explicative	coefficients	Coefficient standardisés	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
SSH	0,065	0,153	2,759	0,005	0,962	1,039

Tableau 8-8 : Résultats de régression soutien du chef hiérarchique-employabilité

2-3-6 : Test de l'hypothèse sentiment d'efficacité personnelle-employabilité (H7)

Nous avons estimé une relation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'employabilité. L'analyse de régression nous a permis de mettre en évidence cette relation (voir tableau suivant).

Variable explicative	coefficients	Coefficient standardisé	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
SEP	0,150	0,209	3,614	0,000	0,886	1,129

Tableau 8-9 : Résultats de régression sentiment d'efficacité personnelle-employabilité

Le sentiment d'efficacité personnelle est retenu comme une variable prédictive de l'employabilité. Le coefficient de régression est positif. De l'ordre de 0,209, il est renforcé d'un seuil de significativité absolue. Le T de Student dépasse la norme (1,96) et s'élève à 3,614. Ces éléments permettent d'attribuer au sentiment d'efficacité personnelle un rôle déterminant de l'employabilité. **H7 est donc validée.**

2-3-7 : Test de l'hypothèse locus de contrôle interne-employabilité (H8)

L'hypothèse H7 suppose un lien positif entre le locus de contrôle interne et l'employabilité. Cette relation semble être confirmée par l'analyse de régression (voir tableau suivant).

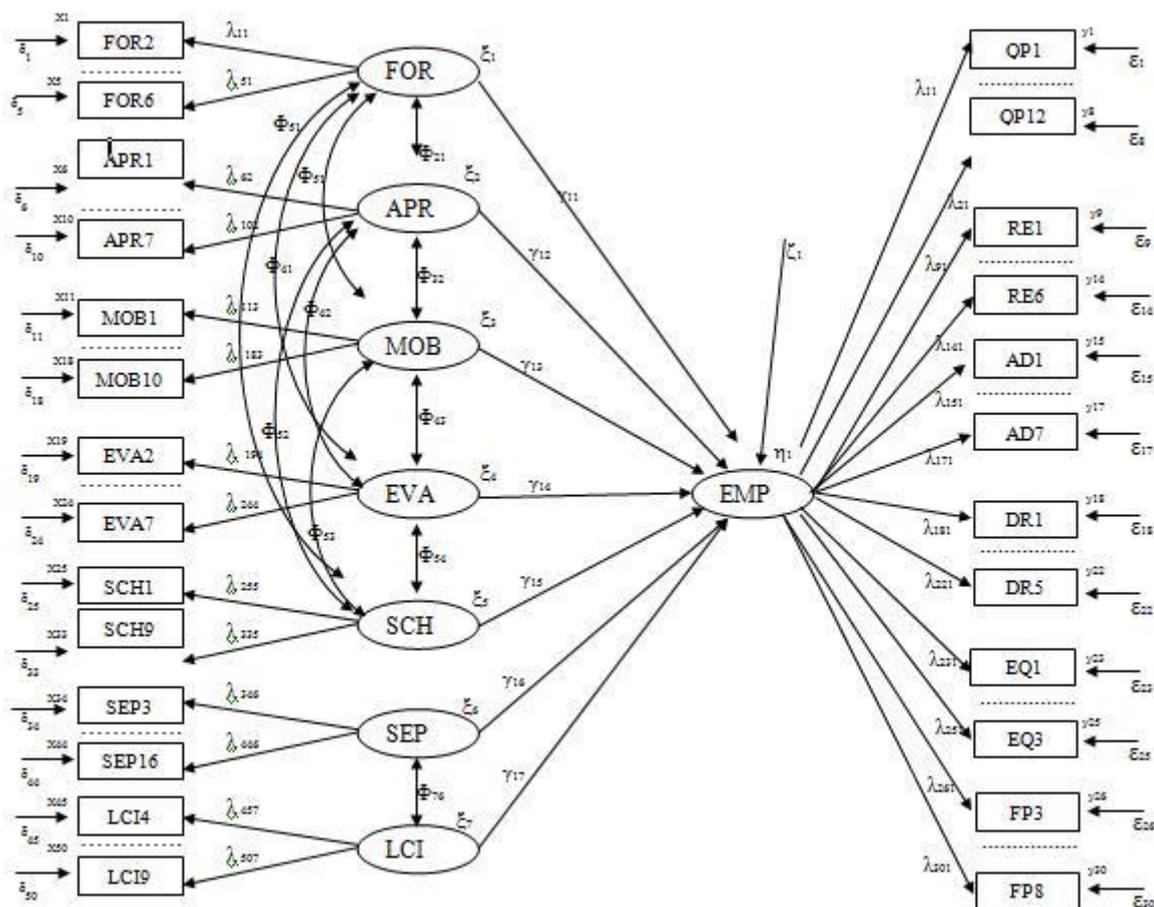
Variable explicative	coefficients	Coefficient standardisés	T de Student	Signification	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
LCI	0,172	0,273	4,702	0,000	0,878	1,140

Tableau 8-10 : Résultats de régression locus de contrôle interne-employabilité

Le locus de contrôle interne semble avoir un poids remarquable dans l'explication de l'employabilité. La force de lien est démontrée dans la hauteur que prend le coefficient de régression. De l'ordre de 0,273, ce coefficient est renforcé par une probabilité d'erreur nulle et un T de Student qui dépasse largement la norme ($4,702 > 1,96$). Nous pouvons donc conclure que le locus de contrôle interne joue un rôle important et positif dans l'explication de l'employabilité. **H8 est donc validée.**

Section 3 : L'ANALYSE STRUCTURELLE

Dans cette section nous procédons aux tests des hypothèses à l'aide des modèles d'équations structurelles. Cette démarche est faite en deux étapes : une première étape consiste en la validation du modèle de mesure. Lors de cette étape, plusieurs analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées afin de valider les échelles retenues et vérifier leurs fiabilités et leurs validités convergente et discriminante (chapitre 6 et 7). La deuxième étape et qui constitue l'objet de cette section est dédiée au test du modèle structurel. Elle portera sur le test des relations causales entre les variables du modèle. Il s'agit en premier lieu de tester la validité interne du modèle de recherche (3-1) par l'analyse des indices de précision du modèle. Le test des hypothèses (3-2) intervient, en second lieu, après la validité de la structure du modèle. Il consiste à vérifier si les régressions mises en évidence entre les variables latentes correspondent à des liens de causalité significatifs en tenant compte des erreurs de mesure.



Graphique 8-1 : Le modèle linéaire de l'employabilité

3-1 : Le test de la validité interne du modèle conceptuel

Avant de procéder au test des hypothèses du modèle, nous commençons au préalable par le test du modèle conceptuel afin de vérifier la qualité de son ajustement aux données empiriques. Le tableau ci-dessous fournit les indicateurs du test du modèle, les critères de bon ajustement et, les résultats obtenus.

Indices	Seuil de bon ajustement	Résultats obtenus
Paramètres estimés	-	26
ddl	-	10
χ^2	La plus petite possible	16,749
χ^2 /ddl	< 2-3 voire 5	1,675
RMR	< 5%	0,028 (3%)
RMSEA	< 0,08	0,07
GFI	> 0,9	0,981
AGFI	> 0,9	0,933
NFI	> 0,9	0,937
CFI	> 0,9	0,971
TLI	> 0,9	0,920
PNFI	La plus forte possible	0,335

Tableau 8-11 : Les indices d'ajustement du modèle structurel

L'examen des différents indices d'ajustement montre que le modèle est satisfaisant et s'ajuste suffisamment bien aux données empiriques pour que les estimations des paramètres soient fiables. Le Chi-Deux ajusté au degré de liberté (χ^2 /ddl) est inférieur à 2 (soit 1,675). Les coefficients de fidélité sont très proches de 1 : GFI (0,981), AGFI (0,933), CFI (0,971). Le RMSEA est égale à 0,078 < 0,08 ; le AIC, égale 68,719 est très proche de celui du modèle saturé (71,021) et largement inférieur de celui du modèle indépendant (280,219). Donc vu ces indices, l'ajustement du bon modèle est bon et y permet l'interprétation des différentes hypothèses.

3-2 : Test des hypothèses par la méthode d'équations structurelles

Les différentes hypothèses de causalité entre les variables organisationnelles et personnelles d'une part et l'employabilité sont testées par la méthode d'équations structurelles sous Amos. Les coefficients de régression standardisés (γ) et leur degré de significativité sont présentés dans le tableau ci-dessous. Leur interprétation permettrait d'infirmer ou de confirmer les hypothèses H2 à H8.

Relations testées	Estimate :	C.R.S. (γ)	C.R. : T de Student	seuil de signification
FOR → EMPL	0,110	0,212	3,352	0,000
APR → EMPL	0,154	0,243	3,902	0,000
MOB → EMPL	-0,021	0,044	-0,768	0,442
EVA → EMPL	0,008	0,017	0,279	0,781
SSH → EMPL	0,067	0,168	2,846	0,004
SEP → EMPL	0,156	0,223	3,890	0,000
LCI → EMPL	0,165	0,269	4,681	0,000

Tableau 8-12 : Résultats du modèle par la méthode d'équation structurelles (MES)

3-2-1 : Test de l'effet de la formation professionnelle sur l'employabilité (H2)

Cette hypothèse suppose une influence positive de la formation professionnelle sur l'employabilité. L'estimation des paramètres du modèle structurel (tableau 7-12) confirme cette hypothèse : *la formation professionnelle influence positivement l'employabilité.*

Les résultats montrent l'existence d'un lien positif entre la formation professionnelle et l'employabilité ($\gamma = 0,212$ et $T = 3,352$). Cette relation est bien démontrée par la méthode de régression dans cette étude et par l'étude réalisée par Van der Heijden et Van der Heijde. Ainsi la formation professionnelle influence positivement l'employabilité. **H2 est donc validée.**

Relation testée	Estimate :	C.R.S	C.R. : T de Student	seuil de signification
FOR → EMPL	0,110	0,212	3,352	0,000

Tableau 8-13 : Indicateurs du test de la relation entre la formation professionnelle et l'employabilité

3-2-2 : Test de l'effet de l'apprentissage organisationnel sur l'employabilité (H3)

Cette hypothèse soutient que l'employabilité est influencée par l'apprentissage organisationnel. Nous rappelons cette hypothèse : *l'apprentissage organisationnel influence positivement l'employabilité.*

Les résultats montrent l'existence d'un lien positif entre l'apprentissage organisationnel et l'employabilité ($\gamma = 0,243$ et $T = 3,902$). Ainsi l'apprentissage organisationnel influence positivement l'employabilité. **H3 est donc validée.**

Relations testée	Estimate	C.R.S.	C.R. : T de Student	seuil de signification
APR → EMPL	0,154	0,243	3,902	0,000

Tableau 8-14 : Indicateurs du test de la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'employabilité

3-2-3 : Test de l'effet de la mobilité professionnelle sur l'employabilité (H4)

Cette hypothèse soutient que l'employabilité est influencée par la mobilité professionnelle. Nous rappelons cette hypothèse : *la mobilité professionnelle influence positivement l'employabilité.*

Les résultats confirment ceux obtenus par la méthode de régression, c'est-à-dire l'absence d'un lien positif et significatif entre la mobilité professionnelle et l'employabilité ($\gamma = - 0,044$ et $T = - 0,768$). Ainsi la mobilité professionnelle n'a pas d'influence positive sur l'employabilité. **H4 n'est donc pas validée.**

Relation testée	Estimate	C.R.S.	C.R. : T de Student	seuil de signification
MOB → EMPL	- 0,021	0,044	- 0,768	0,442

Tableau 8-15 : Indicateurs du test de la relation entre la mobilité professionnelle et l'employabilité

3-2-4 : Test de l'effet de l'évaluation professionnelle sur l'employabilité (H5)

Cette hypothèse suppose une influence positive de l'évaluation professionnelle sur l'employabilité. Nous rappelons cette hypothèse : *l'évaluation influence positivement l'employabilité.*

Les résultats montrent l'existence d'un lien positif très faible et non significatif entre l'évaluation et l'employabilité ($\gamma = 0,017$ et $T = 0,279$). Ainsi, l'évaluation professionnelle n'a pas une influence significativement positive sur l'employabilité. **H5 n'est donc pas validée.**

Relations testée	Estimate :	C.R.S.	C.R. : T de Student	seuil de signification
EVA → EMPL	0,008	0,017	0,279	0,781

Tableau 8-16 : Indicateurs du test de la relation entre l'évaluation professionnelle et l'employabilité

3-2-5 : Test de l'effet du soutien du supérieur hiérarchique sur l'employabilité (H6)

Cette hypothèse suppose une influence positive du soutien du chef (supérieur) hiérarchique sur l'employabilité dans le développement de carrière. Nous rappelons cette hypothèse : *le soutien du supérieur hiérarchique influence positivement l'employabilité.*

Les résultats montrent l'existence d'un lien positif et significatif entre le soutien du chef hiérarchique et l'employabilité ($\gamma = 0,168$ et $T = 2,846$). Ainsi le soutien du supérieur hiérarchique a une influence positive et significative sur l'employabilité. **H5 est donc validée.**

Relation testée	Estimate	C.R.S.	C.R. : T de Student	seuil de signification
SSH → EMPL	0,067	0,168	2,846	0,004

Tableau 8-17 : Indicateurs du test de la relation entre le soutien du chef hiérarchique e et l'employabilité

3-2-6 : Test de l'effet du sentiment d'efficacité personnelle sur l'employabilité (H7)

Cette hypothèse suppose une influence positive du sentiment du sentiment d'efficacité personnelle sur l'employabilité. Nous rappelons cette hypothèse : *le sentiment d'efficacité personnelle influence positivement l'employabilité.*

Les résultats montrent l'existence d'un lien positif et significatif entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'employabilité ($\gamma = 0,223$ et $T = 3,890$). Ainsi le sentiment d'efficacité personnelle influence positivement l'employabilité. **H7 est donc validée.**

Relation testée	Estimate	C.R.S.	C.R. T de Student	seuil de signification
SEP → EMPL	0,154	0,243	3,902	0,000

Tableau 8-18 : Indicateurs du test de la relation entre le SEP et l'employabilité

3-2-1 : Test de l'hypothèse l'effet de locus de contrôle interne sur l'employabilité (H8)

Cette hypothèse soutient que l'employabilité est influencée par le locus de contrôle interne. Nous rappelons cette hypothèse : *le locus de contrôle interne influence positivement l'employabilité.*

Les résultats montrent l'existence d'un lien positif et significatif entre le locus de contrôle interne et l'employabilité ($\gamma = 0,243$ et $T = 3,902$). Ainsi la formation professionnelle influence positivement l'employabilité. **H7 est donc validée.**

Relation testée	Estimate	C.R.S.	C.R. T de Student	seuil de signification
LCI → EMPL	0,154	0,243	3,902	0,000

Tableau 8-19 : Indicateurs du test de la relation entre le locus de contrôle interne et l'employabilité

Section 4 : L'ANALYSE DE LA VARIANCE : L'ANOVA

L'objectif de cette section est de savoir si les caractéristiques individuelles (sociodémographiques) ont une incidence sur l'employabilité. Etant donné que les facteurs individuels sont des variables qualitatives dans notre modèle recherche, nous procéderons au calcul de la variance pour mettre en relation chacune de ces variables avec l'employabilité qui est une variable quantitative. Après la vérification de l'hypothèse d'homogénéité des variances intragroupe à l'aide du test de Levene, une série d'analyses de variances a été réalisée pour tester les hypothèses concernant les variables âge (4-1), genre (4-2), la situation familiale (4-3), le diplôme (4-4), l'ancienneté professionnelle (4-5), l'état de santé (4-6).

4-1 : Test de l'effet de l'âge sur l'employabilité (H9)

Nous cherchons à déterminer si l'âge de l'employé a une influence sur son employabilité. Le tableau suivant montre que le test de Levene est significatif. L'hypothèse d'homogénéité des variances est donc acceptée et permet de suivre l'analyse de la variance.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,312	4	207	0,267

Tableau 8-20 : Test d'homogénéité de l'effet de l'âge sur l'employabilité

Les résultats de l'ANOVA pour la variable « âge » ne sont pas significatifs. Le F de Fisher est de 0,980 avec un niveau de signification de l'ordre de 0,419 largement supérieur à 0,05. Il est donc possible de conclure l'absence de toute influence de l'âge sur l'employabilité. Ce résultat nous amène donc à rejeter l'hypothèse H9 qui postulait une relation négative entre l'âge et l'employabilité. **H9 n'est donc pas validée.**

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,519	4	0,130	0,980	0,419
Intra-groupes	27,378	207	0,132	-	-
Total	27,166	211	-	-	-

Tableau 8-21 : ANOVA de l'influence de l'âge sur l'employabilité

4-2 : Test de l'effet du genre sur l'employabilité (H10)

Le test de Levene est significatif. L'homogénéité des variances est vérifiée pour la variable genre du salarié (voir tableau suivant) ce qui rend possible l'analyse de la variance.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,007	3	210	0,391

Tableau 8-22 : Test d'homogénéité de l'effet du genre sur l'employabilité

Les résultats de l'ANOVA pour la variable « genre » ne sont pas significatifs. Le F de Fisher est de 0,865 avec un niveau de signification de l'ordre de 0,353 largement supérieur à 0,05. Il est donc possible de conclure l'absence de toute influence du sexe sur l'employabilité. Ce résultat nous amène donc d'accepter l'hypothèse H10 qui postulait l'absence d'une relation significative entre le genre et l'employabilité. **H10 est donc validée.**

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,113	1	0,113	0,865	0,353
Intra-groupes	27,625	212	0,130	-	-
Total	27,738	213	-	-	-

Tableau 8-23 : ANOVA de l'influence du genre sur l'employabilité

4-3 : Test de l'effet de la situation familiale sur l'employabilité (H11)

Le tableau ci-dessous montre que l'hypothèse d'homogénéité des variances est vérifiée, le test de Levene est significatif (0,533). L'influence de la situation familiale va être donc examinée.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,007	3	210	0,391

Tableau 8-24 : Test d'homogénéité de l'effet de la situation familiale sur l'employabilité

Le F de Fisher est de 3,54 avec un niveau de signification de 0,026. Les résultats de l'ANOVA permettent donc de rejeter l'hypothèse nulle et de prétendre à une influence de la situation familiale sur l'employabilité. Nous procédons donc à un test de comparaison de moyennes (le test de Ducan).

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Intergruppes	1,206	3	0,420	3,154	0,026
Intragruppes	26,763	210	0,127	-	-
Total	27,968	213	-	-	-

Tableau 8-25 : ANOVA de l'influence de la situation familiale sur l'employabilité

Comme le montre le tableau ci-dessous, il y a une différence de moyenne au niveau de l'employabilité entre les salariés célibataires (4,18) et les salariés dans d'autres situations familiales en particulier ceux qui sont mariés ou en couples avec enfants à charge (3,83). Cette différence dans les moyennes est encore plus claire dans certaines dimensions comme l'équilibre, vie privée vie professionnelle, la flexibilité personnelle ou la recherche d'emploi. Cela réaffirme que la situation familiale a une influence sur l'employabilité. **H11 n'est donc pas validée.**

La situation familiale	N	Sous-ensemble pour $\alpha = 0,05$	
		1	2
Marié ou en couple avec enfant à charge	60	3,8310	
Marié ou en couple sans enfants à charges	82	3,9875	3,9875
Seul (divorcé,...) avec enfants à charge	82	3,9950	3,9950
Célibataires	52		4,1834
Signification		0,050	0,599

Tableau 8-26 : Moyennes de l'employabilité en fonction de la situation familiale (test de Ducan)

4-4 : Test de l'effet du diplôme sur l'employabilité (H12)

Le test de Levene est significatif (0,162). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer l'ANOVA.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,253	2	211	0,162

Tableau 8-27 : Test d'homogénéité de l'effet du diplôme sur l'employabilité

Les résultats de l'ANOVA pour la variable « diplôme » sont significatifs. Le F de Fisher est de 3,375 avec un niveau de signification de l'ordre de 0,04. Il est donc possible de conclure que le diplôme a une influence sur l'employabilité. Ce résultat nous amène donc à accepter l'hypothèse H12 qui postulait la présence d'une influence positive du diplôme sur l'employabilité.

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,867	2	0,433	3,374	0,036
Intra-groupes	27,102	211	0,128	-	-
Total	27,968	213	-	-	-

Tableau 8 -28 : ANOVA de l'influence du diplôme sur l'employabilité

Afin d'analyser la nature de cette relation, nous procédons à un test de comparaison des moyennes. La différence de moyenne (tableau 8-29) nous montre que le diplôme paraît influencer légèrement l'employabilité. En effet, le test de Ducan montre que ceux qui ont des diplômes bac + 4 ou plus ont une employabilité meilleure que ceux ayant un niveau d'études de bac + 2/3 qui à leur tour ont un niveau d'employabilité supérieur à ceux qui ont le niveau bac au plus. Mais ce résultat est à interpréter avec précaution car il est significatif à 0,09 % (voir tableau 8-29), dépassant ainsi le seuil qui de l'ordre de 0,05. Néanmoins, cela n'empêche pas d'avancer, à un seuil d'erreur de 9% que le diplôme influence positivement l'employabilité. **H12 est donc légèrement validée.**

Formats	N	Sous-ensemble pour $\alpha = 0,05$	
		1	2
1 : Bac ou moins	61	3,8769	
2 : Bac +2/3	65	3,9212	3,9212
2 : Bac + 4 ou plus	68		4,0230
Signification		0,468	0,095

Tableau 8-29 : Moyennes de l'employabilité en fonction du diplôme

4-5 : Test de l'effet de l'expérience professionnelle sur l'employabilité (H13)

Le tableau ci-dessous montre que le test de Levene est faiblement significatif (0,062) mais ne permet pas de rejeter l'hypothèse de l'homogénéité des variances. L'analyse de l'ANOVA sera donc poursuivie.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,985	2	211	0,076

Tableau 8-30 : Test d'homogénéité de l'effet de l'expérience professionnelle sur l'employabilité

Les résultats de l'ANOVA pour la variable « expérience professionnelle » ne sont pas significatifs. Le F de Fisher est de 0,242 avec un niveau de signification très largement supérieur à 0,05 de l'ordre de 0,867. Cela signifie que l'hypothèse nulle est acceptée, et il n'y a pas d'influence de l'expérience professionnelle sur l'employabilité. **H13 n'est donc pas validée.**

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,098	3	0,033	0,242	0,867
Intra-groupes	27,794	206	0,135	-	-
Total	27,892	206	-	-	-

Tableau 8-31 : ANOVA de l'influence de l'expérience professionnelle sur l'employabilité

Toutefois, nous remarquons dans le tableau suivant qu'il existe une relation significative entre l'expérience professionnelle et l'une des dimensions importantes de l'employabilité : les qualités professionnelles.

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,345	3	0,782	3,722	0,012
Intra-groupes	43,260	206	0,210	-	-
Total	45,605	206	-	-	-

Tableau 8-32 : ANOVA de l'influence de l'expérience professionnelle sur la dimension « qualités professionnelles »

Afin d'analyser la nature de cette relation, nous procédons à un test de comparaison des moyennes. Les résultats de ce test (voir tableau suivant) nous montrent que les salariés les plus expérimentés ont une moyenne de qualités professionnelles significativement plus élevée que les salariés les moins expérimentés. Cela implique que les qualités professionnelles augmentent avec le nombre d'années d'expériences professionnelles.

Expériences professionnelles	N	Sous-ensemble pour $\alpha = 0,05$	
		1	2
Moins de 5 ans	33	4,0202	
De 5 à 10 ans	51		4,2157
De 11 à 20 ans	72		4,2207
Plus de 20 ans	54		4,3580
Signification		1,000	0,151

Tableau 8-33 : Moyennes des qualités professionnelles en fonction de l'expérience professionnelle.

Nous pouvons donc conclure que si l'expérience professionnelle influence positivement la dimension « qualités professionnelles » de l'employabilité, elle n'a pas d'effet statistiquement significatif sur l'employabilité globale. Cela s'explique par le fait que cette dernière est composée de plusieurs dimensions qui ne dépendent pas toutes de l'expérience professionnelle.

4-6 : Test de l'effet de la santé sur l'employabilité (H14)

Comme le montre le tableau suivant le test de Levene est significatif (0,533). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer L'ANOVA.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
0,733	3	208	0,533

Tableau 8-34 : test d'homogénéité de l'effet de la santé sur l'employabilité

Les résultats de l'ANOVA ($F = 8,303$; $p = 0,000$). L'hypothèse nulle est donc rejetée, l'état de santé a bien un effet sur l'employabilité individuelle. Mais à ce stade, nous ne savons pas le sens de cette relation. Pour cela, il faut réaliser un test de comparaison de moyennes.

Employabilité	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,984	3	0,995	8,303	0,000
Intra-groupes	24,914	208	0,120	-	-
Total	27,897	211	-	-	-

Tableau 8-35 : ANOVA de l'influence de la santé sur l'employabilité

Le test de Ducan (tableau 8-27) montre qu'un excellent état de santé favorise l'employabilité. La moyenne à son égard est de 4,18, significativement plus élevée que celui d'un état de santé très bon (3,96) bon (3,85) ou moyen (3,80). En d'autres termes, plus l'état de santé du salarié est bon, plus l'individu est employable. **H11 est donc validée**

Etat de santé	N	Sous-ensemble pour $\alpha = 0,05$	
		1	2
Moyen	16	3,8095	4,1834
Bon	77	3,8587	
Très bon	82	3,9661	
Excellent	37		
Signification		0,084	1,000

Tableau 8-36 : Moyennes de l'employabilité en fonction de l'état de santé

Hypothèses	Méthodes	résultats
H1 : L'employabilité est un construit multidimensionnel composé de six dimensions : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, l'adaptation au travail, la recherche du travail, le développement du réseau, et la gestion personnelle de carrière	Analyse factorielle Fiabilité de cohérence interne	Partiellement Validée
H2 : la formation professionnelle influence positivement l'employabilité	Régression MES	Validée
H3 : L'apprentissage organisationnel influence positivement l'employabilité.	Régression MES	Validée
H4 : La mobilité professionnelle influence positivement l'employabilité.	Régression MES	Non validée
H5 : L'évaluation influence positivement l'employabilité.	Régression MES	Non validée
H6 : Le soutien du supérieur (chef) hiérarchique influence positivement l'employabilité.	Régression MES	Validée
H7 : Le sentiment d'efficacité personnelle influence positivement l'employabilité.	Régression MES	Validée
H8 : Le locus de contrôle interne influence positivement l'employabilité.	Régression MES	Validée
H9 : L'âge influence négativement sur l'employabilité.	Analyse de la variance	Non validée
H10 : Il n'existe pas une relation significative entre le sexe et l'employabilité	Analyse de la variance	Validée
H11 : Il n'existe pas une relation significative entre la situation familiale et l'employabilité	Analyse de la variance	Non validée
H12 : Le diplôme influence positivement l'employabilité	Analyse de la variance	Partiellement validée
H13 : L'expérience professionnelle influence positivement l'employabilité	Analyse de la variance	Non validée
H14 : Il existe une relation significative entre l'état de sante et l'employabilité	Analyse de la variance	Validée

Tableau 8-37 : Récapitulatif des résultats de test des hypothèses

Section 5 : LA DISCUSSION DES RESULTATS

Cette section sera l'occasion de discuter chacune des hypothèses testées en relation avec l'employabilité. Nous rappelons que notre modèle de recherche comporte trois familles de variables susceptibles d'influencer l'employabilité. Nous discutons donc successivement les résultats concernant l'effet des variables organisationnelles (5-1), des variables personnelles (5-2) et les variables sociodémographiques (5-3) sur l'employabilité.

5-1 : Discussion de l'influence des variables organisationnelles sur l'employabilité

Un des objectifs de notre étude était de mettre en relief les facteurs organisationnels contribuant à favoriser l'employabilité. L'analyse de régression et la méthode d'équations structurelles nous ont accordé l'opportunité de repérer les variables organisationnelles ayant un impact sur l'employabilité. Ainsi, notre modèle de recherche a retenu cinq facteurs organisationnels dont trois ont été retenus par l'analyse de régression et par la méthode d'équations structurelles comme des éléments explicatifs de l'employabilité. La formation professionnelle, l'apprentissage organisationnel et le soutien du chef hiérarchique se révèlent avoir un impact sur l'employabilité. La mobilité professionnelle et l'évaluation n'ont pas un pouvoir prédictif significatif sur l'employabilité.

Nous avons supposé que la formation professionnelle influence positivement l'employabilité. Les résultats de la recherche démontrent un lien positif et significatif entre la formation et l'employabilité. La formation professionnelle contribue donc au développement de l'employabilité comme en témoigne son coefficient de régression ($\gamma = 0,212$; $T = 3,352$; $P = 0,000$). Il en ressort donc que la formation professionnelle soit un déterminant de l'employabilité. Ce résultat est cohérent avec celui trouvé par Van der Heijde et Van der Heijden (2005). Notre apport consiste donc en la validation de ce lien sur un échantillon français. Dans notre contexte, la formation professionnelle permet de prédire l'employabilité individuelle.

L'examen du tableau de corrélation permet de constater et que la formation professionnelle est corrélée de façon significative avec cinq parmi les six dimensions de l'employabilité (voir annexe 8-1). Les corrélations les plus fortes sont avec les « qualités professionnelles » ($r = 0,405^{**}$) et l'« anticipation et développement » ($r = 0,348^{**}$) et le « développement du réseau » ($r = 0,254$). Cela signifie que l'effet positif de la formation sur l'employabilité passe

principalement par le développement des qualités professionnelles qui constitue une dimension essentielle de l'employabilité. La formation professionnelle favorise aussi l'anticipation et le développement continu. De même, elle constitue une occasion pour les salariés pour connaître des gens et développer leurs réseaux.

Le deuxième variable organisationnelle qui a été présumé dans cette recherche comme antécédent de l'employabilité, c'est l'apprentissage organisationnel. Nos résultats ont démontré une influence positive et significative de l'apprentissage organisationnel sur l'employabilité ($\gamma = 0,243$; $T = 3,902$; $P = 0,000$).

Au vu du tableau de corrélation de l'apprentissage organisationnel avec chacune des dimensions de l'employabilité la nature du lien entre l'apprentissage organisationnel. En effet l'apprentissage organisationnel est significativement corrélé avec cinq dimensions de l'employabilité : les qualités professionnelles ($r = 0,320^{**}$), la recherche du travail ($r = 0,261^{**}$), anticipation et développement ($r = 0,313^{**}$), le développement du réseau ($0,343^{**}$) et la flexibilité personnelle ($r = 0,135^*$). Cela implique précisément que l'apprentissage organisationnel permet au salarié d'améliorer ses compétences et ses qualités professionnelles. Il constitue également une opportunité pour les salariés qui anticipent et se préparent pour le futur professionnel. De même, l'apprentissage organisationnel est aussi une occasion de nouer des contacts et des relations personnelles.

Ce résultat concorde avec ceux de plus de Bader (2007) et de Van der Heijde et Van der Heijden (2005) qui ont démontré que le « le style d'équipe » et « l'opportunité de développement » sont deux dimensions du climat d'apprentissage qui influencent positivement l'employabilité des salariés. Plus le climat et l'organisation du travail favorisent l'apprentissage, plus les salariés sont employables. Confirmant les résultats des recherches antérieures, notre travail renforce l'idée selon laquelle l'employabilité trouve en partie son explication dans un contexte organisationnel favorable à l'apprentissage. L'apprentissage organisationnel constitue donc un autre levier managérial pour développer l'employabilité des salariés.

Le résultat obtenu concernant le soutien du supérieur hiérarchique dans le développement de carrière montre qu'il est pertinent de prendre en compte ce facteur dans l'étude de l'employabilité. Nos résultats indiquent la présence d'une influence positive et significative du soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière sur l'employabilité du salarié ($\gamma = 0,168$; $T = 2,846$; $P = 0,004$). S'il contredit le résultat obtenu par Bader (2005),

notre résultat est cohérent avec celui obtenu par Van der Heijde et Van der Heijden (2007). Ces auteurs ont trouvé que parmi les déterminants organisationnels, c'est la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné qui a l'effet le plus important sur l'employabilité. Notre étude réaffirme donc le résultat démontré par ces deux auteurs sur un échantillon européen. Il est juste donc de conclure que le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière devrait être pris en considération pour gérer l'employabilité individuelle.

Le soutien du supérieur hiérarchique influence principalement la dimension « anticipation et développement » ($r = 0,258^{**}$) et la dimension « le développement du réseau » ($r = 0,255^{**}$) de l'employabilité. Le soutien du chef hiérarchique encourage le salarié et l'aide à anticiper son avenir professionnel et développer ses qualités professionnelles en conséquence. La capacité et la volonté du salarié à gérer sa propre carrière est donc alimentée par le soutien de son chef hiérarchique. Ce dernier lui facilite aussi la participation à la vie des groupes et des associations, ce qui lui permet de développer son réseau et d'améliorer son employabilité en conséquence. Dès lors le salarié qui bénéficie du soutien de son chef hiérarchique est plus employable qu'un salarié qui n'a pas ce soutien.

En revanche, les analyses statistiques (régression, MES) ne retiennent pas l'évaluation et la mobilité professionnelle dans l'explication de l'employabilité. Aucune recherche jusqu'ici, à notre connaissance, n'avait envisagé d'étudier ces deux variables organisationnelles en relation avec l'employabilité. Bien que ces deux pratiques de gestion des ressources humaines soient corrélées d'une manière significative avec certaines dimensions de l'employabilité, elles n'agissent pas de manière significativement positive sur l'employabilité globale.

Concernant l'absence d'un effet positif et significatif de la mobilité professionnelle sur l'employabilité, elle s'explique en partie par la nature multidimensionnelle de l'employabilité. Si la mobilité professionnelle semble corrélée avec les dimensions « qualités professionnelles » ($r = 0,197^*$) et « l'anticipation et développement » ($r = 0,206^*$), elle n'a pas de corrélations significatives avec les autres dimensions telles que « l'équilibre » ($r = 0,096$) ou « la flexibilité personnelle » ($r = - 0,055$). Une autre explication pourrait venir du fait que la mobilité professionnelle est mal vécue par certains salariés ou qu'elle n'est pas accompagnée par les mesures nécessaires (logement, travail du conjoint, etc.)

La pratique d'évaluation professionnelle ne possède pas de lien significatif avec l'employabilité. Une hypothèse peut être avancée pour comprendre ce résultat. En effet

l'évaluation peut être conçue comme un entretien annuel qui a pour finalité l'appréciation quantitative et qualitative de la performance du salarié et la fixation des objectifs de l'année à venir. Elle n'est pas vécue par le salarié comme un entretien professionnel destiné à faire le point avec son chef hiérarchique, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. Par conséquent, cette pratique de gestion des ressources humaines ne donne pas accès à des stratégies et des actions de professionnalisation et de développement professionnel au regard de l'évolution de l'entreprise et des compétences qu'elles requièrent. Dans cet état d'esprit, il semble que seules les pratiques de GRH qui mènent au développement des compétences des salariés influence positivement l'employabilité.

De manière générale, nous nous trouvons face à trois variables organisationnelles ayant trait aux pratiques de GRH et de management et sur lesquelles il faut jouer pour développer l'employabilité des salariés. Ce résultat est cohérent avec la littérature managériale au sujet du développement de l'employabilité et confirme encore une fois l'effet positif de ces pratiques sur l'employabilité démontré par Van der Heijde et Van der Heijden (2005) à travers notamment la mise à niveau, la maintenance et l'amélioration des compétences professionnelles. L'idée reliant la formation professionnelle, l'apprentissage organisationnel et le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière à l'employabilité trouve ici confirmation. Le résultat qui se dégage de notre recherche est donc raisonnable, sinon attendu. Il ne déroge pas de la logique. En revanche, il ne convient pas de rendre le management seul responsable du niveau d'employabilité des salariés, puisque d'autres facteurs relatifs à l'individu entrent en jeu, telles que les variables personnelles, et les facteurs sociodémographiques.

5-2 : Discussion de l'influence des variables personnelles sur l'employabilité

Etablir le rôle des variables personnelles dans l'explication de l'employabilité était parmi les objectifs de cette recherche. Nous avons émis les hypothèses que le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne ont une influence positive sur l'employabilité. Nos résultats retiennent ces deux variables de personnalité en tant que facteurs prédictifs de l'employabilité. Cette dernière dépend donc, d'une part, du sentiment de l'efficacité personnelle ($\gamma = 0,223$; $T = 3,890$; $P < 0,000$) et d'autre part de son locus de contrôle interne ($\gamma = 0,269$; $T = 4,681$; $P < 0,000$).

Bien qu'aucune étude à notre connaissance n'ait étudié l'effet de ces deux variables personnelles en particulier, nos résultats sont cohérents avec celui de Bader (2007) qui a tenté d'étudier la relation entre la personnalité proactive et l'employabilité. Elle a démontré que la personnalité proactive est le déterminant qui influence le plus l'employabilité globale ($\beta = 0,288$; $T = 5,766$; $P < 0,000$). Notre interprétation va porter en premier lieu sur le sentiment d'efficacité personnelle puis sur le locus de contrôle interne.

Le sentiment d'efficacité personnelle concerne la croyance individuelle en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités. Il implique donc la capacité de pouvoir produire certaines actions. Pour Bandura (1980, 1986), parmi les principaux mécanismes régulateurs des comportements figurent les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches. Ce sentiment d'efficacité ou auto-efficacité influe sur le déclenchement d'un comportement (initiation), sur la quantité d'efforts investie et sur le maintien du niveau de performance. Ces croyances constituent le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi. En particulier, l'auto-efficacité perçue est supposée aider les gens à choisir leurs activités, les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles. Introduite dans la littérature relative aux carrières par Hackett et Betz en 1981, l'auto-efficacité s'est avérée être un prédicateur des choix d'études et des indices de performance.

D'après nos résultats, il est envisageable que dans un contexte du travail instable, l'employé quia un sentiment d'efficacité personnelle est celui qui se perçoit capable de trouver, maintenir ou retrouver un autre emploi si nécessaire. A l'exception de la dimension « équilibre », l'auto-efficacité est corrélée positivement avec les cinq autres dimensions de l'employabilité et notamment avec « l'anticipation et développement ($r = 0,350^{**}$), la recherche d'emploi ($r = 0,262^{**}$) et la flexibilité personnelle ($r = 0,262$). Cela implique que les individus qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé sont capables d'anticiper les changements futurs et surtout accroître leurs connaissances et leurs compétences professionnelles, considérer les changements de postes d'emplois ou d'entreprises comme un défi et une occasion pour améliorer leurs compétences, et qu'ils ont confiance en leur capacité de mener une démarche de recherche d'emploi d'une manière efficace. Concernant l'absence de corrélation entre l'auto-efficacité et la dimension « équilibre » de l'employabilité, elle peut s'expliquer par le fait qu'une personne peut s'exprimer compétente dans un domaine ou une tâche et pas dans un autre.

De même, il aurait été contre-intuitif d'obtenir un lien négatif ou insignifiant entre le locus de contrôle interne (LCI) et l'employabilité. Les résultats de la recherche démontrent que le locus de contrôle interne influence le plus l'employabilité avec un coefficient de régression $\gamma = 0,269$. Il agit sur toutes les dimensions de l'employabilité avec un coefficient de corrélation qui varie de 0,194 à 0,292 à un seuil de significativité de 0,01. En effet l'employabilité est d'autant élevée que les employés ont un locus de contrôle interne. Ceci s'explique par le fait que les individus qui ont un locus de contrôle interne se considèrent responsables par leurs capacités et leurs actes de leur employabilité. La conviction d'un individu quant à sa responsabilité de sa vie professionnelle et de sa carrière fait réagir celui-ci aux exigences et aux changements de son milieu professionnel. Il y a là un système de référents psychologiques spécifiques à l'individu qui module sa relation avec sa carrière et sa vie professionnelle en particulier, et sa vie en général.

Le locus de contrôle interne, constitue en outre, un deuxième facteur personnel prédictif de l'employabilité individuelle. Les individus qui ont un locus de contrôle interne déploient davantage d'efforts, ils comptent sur eux-mêmes pour atteindre leurs objectifs. Ceci peut être expliqué par la tendance de ce type d'individus à avoir la capacité à surmonter les obstacles et à s'adapter aux nouvelles exigences de leur vie professionnelle. Ce facteur de type motivationnel, concerne donc la régulation des conduites persévérantes visant à atteindre un but lointain fixé à l'avance et la facilité d'accepter les contraintes (organisation, contrôle) liées à cet objectif. Des études ont détecté des relations significativement consistantes entre le locus de contrôle interne et plusieurs activités humaines. Swanson et Tokar (1991) ont permis d'observer que les sujets ayant un locus de contrôle interne croient en l'importance d'acquérir une bonne préparation au marché du travail pour pallier leur manque d'expérience et le peu d'emplois disponibles.

Globalement, nos résultats soutiennent la pertinence de prendre en compte les variables de l'efficacité personnelle et de locus de contrôle interne dans l'étude de l'employabilité. Les coefficients de régression de ces variables sont très significatifs et renforcés par des corrélations significatives avec les dimensions de l'employabilité. On peut donc proposer l'explication suivante : le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne susciterait le développement chez l'individu la capacité et l'attitude active par rapport à son environnement et sa vie professionnelle.

Ces résultats suggèrent plus généralement que l'étude de la motivation ne doit pas se limiter à une seule approche, mais au contraire s'enrichir des concepts de plusieurs théories pour étudier le comportement et les attitudes des employés ; ils montrent l'intérêt de recourir aux perceptions de soi, sans pour autant négliger que les facteurs organisationnels et individuels jouent un rôle déterminant dans le cadre du développement de l'employabilité.

5-3 : Discussion de l'influence des facteurs sociodémographiques sur l'employabilité

L'effet des caractéristiques sociodémographiques sur l'employabilité est aussi un objectif qui a été exploré dans cette recherche. Le diplôme, l'état de santé, la situation familiale et le statut professionnel du salarié s'imposent comme des déterminants de l'employabilité. Notre recherche démontre plus le niveau d'études du salarié est élevé plus il est employable. Ce résultat est cohérent avec plusieurs études en France où le diplôme est considéré comme un facteur influent sur l'employabilité (Berton, 2000 ; Despointes, (1991) ; Florens et al., (1990).

L'état de santé exerce aussi un effet positif sur l'employabilité. La santé joue notamment un rôle important sur les qualités professionnelles, la recherche d'emploi et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelles. Un excellent état de santé favorise donc la capacité et la volonté individuelle de trouver ou retrouver un emploi et de progresser dans sa vie professionnelle.

De même l'employabilité est influencée par la situation familiale. Nos résultats démontrent que les célibataires sont plus employables que les salariés mariés et ayant des enfants à charge. La différence de niveau d'employabilité apparaît notamment sur la recherche d'emploi, et l'équilibre entre vie privée et vie familiale. Ces résultats sont peu concordants avec les recherches antérieures qui ont démontré des résultats mitigés à propos l'effet de la situation familiale sur la mobilité interne (Feldman et Bolino, 1998 ; Ostrof et Clark, 2001). Ils nous ne permettent pas de retirer des conclusions claires.

L'expérience professionnelle semble avoir un effet positif sur une dimension principale de l'employabilité à savoir « les qualités professionnelles ». Mais cet effet n'est pas significatif sur l'employabilité globale. Cela s'explique notamment par le fait que l'employabilité est composée de plusieurs dimensions en l'occurrence six, qui ne dépendent pas toutes de l'ancienneté, et par conséquent l'employabilité globale est faiblement sensible à l'expérience professionnelle. Une autre explication peut être avancée selon laquelle l'expérience

professionnelle, qui fait référence au nombre d'années passées dans l'entreprise, ne correspondent pas à l'ensemble de combinaisons de savoirs mis en œuvre et n'induit pas nécessairement l'acquisition de savoirs nouveaux ou l'approfondissement de savoirs anciens. elle peut plus simplement correspondre à des situations de travail successives, qui mobilisent les mêmes types de savoirs selon des intensités différentes.

Par ailleurs, l'influence de l'âge, du sexe sur l'employabilité n'a pas été validée. En effet, le fait d'être homme ou femme ne revêt pas un caractère de variable prédictive de l'employabilité. Ce résultat est concordant avec celui de Van der Heijde et Van der Heijden (200) confirmé ensuite par Bader (2005). Quant à l'âge, et contrairement à nos attentes, il n'est pas lié significativement avec l'employabilité. Le résultat trouvé dans cette recherche est semblable à celui trouvé par Bader (2007) et par Forte C. S. et Hansvick C. L. (1999) mais sensiblement différent de celui trouvé par Van der Heijde et Van der Heijden (2005). Ces résultats mitigés ne nous permettent pas de retirer une conclusion claire et définitive concernant l'effet de l'âge sur l'employabilité. Tout semble dépendre de la culture de l'entreprise, de sa politique concernant les séniors et du domaine d'activité.

5-4 : vers un modèle intégrateur des déterminants de l'employabilité

Notre modèle explicatif est en partie vérifié. Parmi les quatorze variables initialement présumées avoir une influence sur l'employabilité, huit s'imposent comme prédictives de l'employabilité. Ces facteurs déterminants sont classés en trois familles : les variables organisationnelles (la formation professionnelle, l'apprentissage organisationnel, et le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière), les variables personnelles (sentiment d'efficacité personnelle, et le locus de contrôle interne) et les caractéristiques individuelles (la santé, le diplôme et la situation familiale).

La formation professionnelle comme l'apprentissage organisationnel s'imposent comme gage de la capacité individuelle à faire face à un marché du travail et de l'emploi flexible et incertain. Ces deux pratiques de gestion des ressources humaines favorisent notamment le développement des connaissances et des compétences professionnelles qui constituent le noyau dur de l'employabilité. Le soutien du chef hiérarchique est une pratique de management qui facilite l'intégration et la socialisation du salarié, et l'aide à développer ses compétences et à progresser dans sa carrière. L'individu peut donc s'appuyer sur des dispositifs organisationnels pour développer son employabilité et l'entreprise doit lui donner les moyens.

Cependant il peut s'avérer réducteur d'accorder aux seuls éléments organisationnels un rôle de causalité dans le développement de l'employabilité. La capacité et la volonté de trouver ou de retrouver un emploi, n'est pas seulement fonction des pratiques de management liées à l'entreprise. L'employabilité a aussi pour support des facteurs liés à l'individu. Il ne serait donc pas étonnant de trouver des résultats qui pourraient être attribués aux facteurs psychologiques ou tout simplement aux critères sociodémographiques.

Dans notre cas, l'employabilité est la conséquence du sentiment d'efficacité personnelle et de locus de contrôle interne. En effet, ces éléments ont comme caractéristique de procurer à l'individu la motivation qui va dans le sens de faire des efforts pour atteindre certains objectifs préfixés. Présument que cette motivation s'exprime aussi dans le milieu professionnel, un processus semblable à celui de la vie courante pourrait se déclencher dans le sens de générer une motivation au travail. Il est donc possible de croire que l'employabilité serait un ensemble de qualités des individus ayant un sentiment d'efficacité personnelle et un locus de contrôle. Ces individus ont tendance à puiser dans les mécanismes « internalisés » pour s'adapter et améliorer leur situation professionnelle.

Par ailleurs, le niveau d'employabilité varie aussi en fonction des caractéristiques individuelles. Nos résultats ont montré que certaines variables sociodémographiques ont une influence significative sur l'employabilité. C'est ainsi des éléments comme le diplôme et un bon état de santé jouent un rôle important dans le développement de l'employabilité ou sur certaines de ses dimensions.

Au regard de notre modèle, il n'y a pas d'ambiguïté : la meilleure façon pour développer l'employabilité est de jouer sur les variables organisationnelle, personnelles et individuelles. L'agencement de ces variables représente un modèle explicatif de l'employabilité individuelle. La conclusion qui s'impose est que l'employabilité puise ses sources dans le potentiel psychologique de l'individu, de ses caractéristiques individuelles, mais aussi dans les pratiques de management et gestion des ressources humaines visant le développement des compétences. Le développement de l'employabilité est donc une responsabilité partagée entre l'individu et son entreprise. L'employabilité serait donc un concept multidimensionnel qui dépend de plusieurs éléments organisationnels, individuels et personnels.

Notre éclaircissement ne prend pas fin dans l'interprétation du modèle proposé par ce travail. La considération de chacun des éléments identifiés comme explicatifs de l'employabilité permet de tirer certaines recommandations à l'attention des praticiens. Ces dernières constituent l'apport managérial de ce travail.

Conclusion du chapitre 8

Dans ce huitième et dernier chapitre, les résultats du test des hypothèses de notre modèle de recherche ont été présentés et discutés. La première section a été consacrée à l'analyse de la matrice des corrélations. L'examen de cette matrice a démontré que les corrélations entre les variables explicatives du modèle sont relativement faibles. Aucun score de corrélation ne dépasse le seuil recommandé. Par ailleurs, l'analyse de la matrice de corrélation nous a permis de détecter les corrélations les plus significatives entre les variables explicatives et les différentes dimensions de l'employabilité.

Dans la deuxième section, l'analyse de régression multiple a été mise en œuvre pour tester les hypothèses relatives à l'effet des variables organisationnelles et personnelles sur l'employabilité. Les résultats de régression avec les méthodes « pas à pas » et « entrée » ont conclu à la présence absolue de l'effet de la formation professionnelle, de l'apprentissage organisationnel et du soutien du chef hiérarchique mais une absence d'influence de la mobilité et l'évaluation professionnelle sur l'employabilité. Du côté des variables de la personnalité, les analyses retiennent le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne comme des facteurs importants de l'employabilité.

Dans la troisième section, le test du modèle conceptuel a été effectué à l'aide d'une modélisation en équations structurelles. Les résultats du test ont révélé que les indices d'ajustement du modèle sont bons et que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques. Ce faisant, l'interprétation des différentes hypothèses a été effectuée. Les résultats sont semblables à ceux révélés par la méthode régression. Plus clairement, les pratiques de gestion des ressources humaines et les variables personnelles se combinent pour favoriser l'employabilité individuelle.

La quatrième section a été consacrée à l'analyse de variance qui a révélé que le diplôme, l'état de santé et la situation familiale exercent une influence sur l'employabilité. L'analyse de la variance n'a toutefois accordé aucun poids explicatif à l'âge et au sexe sur l'employabilité. De même, l'analyse de la variance n'accorde pas un poids explicatif à l'expérience professionnelle sur l'employabilité globale.

Enfin, la cinquième et la dernière section de ce chapitre a été consacrée à la discussion des résultats de recherche à la lumière de nos objectifs de départ et au vu des résultats des recherches antérieures. A ce stade, nous avons essayé de mettre en valeur les apports de cette recherche et de présenter un modèle intégré du développement de l'employabilité.

APPORTS, LIMITES ET SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

L'objectif que nous nous étions fixé était l'étude de l'employabilité et l'examen de ses déterminants. Même s'il comporte un certain nombre de limites inhérentes aux choix conceptuels et méthodologiques effectués, nous pensons que notre travail concourt à la compréhension du concept étudié. Il convient donc, au terme de cette thèse, de tirer les enseignements capitaux de ce travail. Après en avoir mis en évidence ses apports théoriques, méthodologiques et managériaux, nous présenterons les limites majeures de cette recherche et nous proposerons de nouvelles voies de recherches futures pour améliorer ce travail et le poursuivre.

1. Les apports de la recherche

Dans chaque recherche, le caractère de nouveauté, de contribution, et donc de progrès des connaissances est fondamental (Evrard et al., 2002). La présence ou l'absence de ces caractères est un jugement qui relève des évaluateurs externes. Mais cela n'empêche pas d'accorder de la légitimité à une auto-évaluation au vu des normes scientifiques bien communément établies.

De par nos objectifs, les principales contributions sont d'ordre théorique puisque la question de départ consistait à proposer un modèle de développement de l'employabilité. D'autre part, certains choix méthodologiques liés à la mise en œuvre de nos objectifs de recherche étaient réellement nouveaux et se sont avérés fructueux. De plus, les résultats obtenus donnent lieu à des recommandations managériales utiles pour aider les managers et les responsables de l'emploi dans leur gestion de l'employabilité et pour mieux adapter leurs politiques de l'emploi. Nous présenterons donc dans ce qui suit les principales contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche.

1-1 : Les apports théoriques de la recherche

D'un point de vue théorique, cette recherche poursuit les quelques travaux qui se sont intéressés au concept de l'employabilité. Nous avons tenté d'introduire ce concept dans le champ de la recherche française en essayant de comprendre ce concept et en le différenciant par rapport à la notion de compétence. Occulté dans le courant de recherche sur la gestion des carrières et l'emploi, elle trouve ici une clarification tant au niveau théorique qu'explicatif.

Dans un premier temps, cette recherche nous a conduit à réaliser une large revue de littérature et montrer la nature multidimensionnelle et dynamique de l'employabilité, ainsi que la confusion qui règne autour de sa conceptualisation. A partir de cet état de l'art, nous avons mis en évidence deux approches principales de conceptualisation de l'employabilité : l'approche centrée sur l'individu et l'approche globale. La première approche définit l'employabilité en termes d'attributs individuels. L'approche globale, tout en maintenant la focalisation sur les aptitudes et les qualités individuelles, ajoute d'autres éléments (circonstances personnelles, demande du travail, comportement des employeurs, ...). Après avoir analysé ces deux approches correspondant à la conceptualisation de l'employabilité, nous nous sommes interrogés sur leur pertinence. L'analyse critique et comparative a permis d'abord de trancher le débat entre ces deux approches et de proposer une définition synthétique de l'employabilité comme étant « **la capacité et la volonté relatives d'un individu, à trouver un emploi satisfaisant, conserver son emploi et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle, s'il le souhaite ou s'il est licencié et ce dans des délais raisonnables** ».

Une autre contribution est apportée par ce travail. Nous avons tenté de franchir le pas vers la validation conceptuelle de l'employabilité au moyen d'une étude qualitative. Il s'agit d'une étape en avant pour comprendre ce concept, qui n'a pas fait auparavant à notre connaissance, l'objet d'étude conceptuelle en France. Les résultats de cette étude nous ont permis de valider la définition de l'employabilité, de confirmer la nature multi-dimensionnelle et dynamique de ce concept, et de préciser ses dimensions. Ce concept repose sur six dimensions principales relatives aux qualités professionnelles, la recherche d'emploi, le développement du réseau, l'anticipation et développement, la flexibilité personnelle, et l'équilibre.

Le dernier apport théorique de cette recherche est d'avoir étudié les déterminants de l'employabilité. Cette étude nous a révélé la possibilité de relier l'employabilité à des variables liées à l'entreprise d'une part et des variables liées à l'individu d'autre part. Cette problématique, curieusement peu appréhendée en littérature gestionnaire, pourrait être posée en se demandant quels types de variables influencent le plus l'employabilité ? Une telle interrogation est tout à fait légitime si l'on considère que le développement de l'employabilité est la responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. En proposant un modèle intégrateur de développement de l'employabilité, elle enrichit ce cadre théorique pour tenir compte des variables personnelles à côté des variables organisationnelles et sociodémographiques. De surcroît, l'éventail des déterminants a été étendu par l'inclusion des

facteurs d'ordre psychologique, à savoir le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne dont le test était jusque là négligé sur l'employabilité. L'intérêt de ces facteurs a été soulevé par certains auteurs (Fugate et al., 2003) mais n'a jamais été testé. Ainsi, en considérant ensemble l'individu et l'organisation qui semblent pouvoir être sollicités conjointement, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des effets que produit chacun de ces deux niveaux de variables sur l'employabilité.

1-2 : Les apports méthodologiques de la recherche

Sur le plan méthodologique, cette recherche apporte une triple contribution. La première est liée à la combinaison des méthodes de recherche. La seconde est relative à la méthode de collecte et traitement des données. La troisième et la principale contribution porte sur la création et la validation des instruments de mesure.

1.2.1 La combinaison des méthodologies de recherche

De point de vue méthodologique, notre recherche présente l'avantage de combiner les deux méthodologies qualitative et quantitative de recherche, ce qui permet une meilleure compréhension de la globalité et de la complexité des phénomènes étudiés. L'intégration des méthodologies par combinaison consiste à coupler délibérément des éléments associés à chacune des deux grandes approches méthodologiques par un même chercheur dans le but d'augmenter la qualité de la recherche. Les modalités d'agencement des approches quantitatives et qualitatives dans une même recherche sont innombrables. Parmi ces multiples modalités, de nombreux chercheurs proposent la mise en œuvre d'une démarche qualitative préalable à l'évaluation quantitative (Reichardt et Cook, 1979). Seiber (1973) souligne dans ce sens que la familiarité du chercheur avec la problématique de sa recherche se trouve à l'origine des hypothèses qui feront l'objet d'une vérification empirique. Dans ce contexte, le chercheur aura recours à une compréhension fondée sur ses contacts et ses échanges avec les intervenants ou les observations relevées dans une première phase qualitative dite exploratoire.

Lors de la phase qualitative de nature exploratoire de notre recherche, un effort de familiarisation avec les concepts a été engagé par le recours à des entretiens exploratoires avec les salariés, les demandeurs d'emploi et les responsables de l'ANPE afin de mieux cerner le notion d'employabilité et de préciser ses dimensions. Cette phase a été déterminante par la suite pour la construction d'un questionnaire multi-items. Certaines échelles du

questionnaire ont été inspirées des travaux antérieurs et adaptées au contexte de la recherche. D'autres échelles et notamment celle de l'employabilité ont été développées de façon *ad hoc* pour le besoin de notre étude.

Lors de la phase quantitative et étant donné la complexité des construits étudiés, le recours à une démarche d'analyse pas à pas s'est avéré nécessaire. En effet, la nature exploratoire de certains concepts exige une succession d'analyses factorielles exploratoires, d'évaluations de la fiabilité, d'analyses factorielles confirmatoires pour vérifier à la fois la validité des construits et l'adéquation des échelles de mesure. L'utilisation de la méthode d'équations structurelles lors de la phase confirmatoire a été par ailleurs rigoureusement contrôlée par le recours à la procédure de spécification (Gerbing et Anderson, 1988). L'utilisation de la méthode d'équations structurelles n'est pas une fin en soi. En effet, l'amélioration de la compréhension des construits abordés reste l'objectif principal de cette thèse. Nous rejoignons alors les propos de Kelloway (1995) qui, en critiquant certains usages des modèles d'équations structurelles en sciences sociales, précise que « nos données et nos théories deviennent de plus en plus complexes (...). Mais la sophistication de nos méthodes d'analyses ne doit pas l'emporter sur la sophistication de nos théories. C'est peut-être par l'application appropriée des techniques des modèles d'équations structurelles que nous apprendrons où les faiblesses de nos théories demeurent » (Kelloway, 1995, p. 223).

1-2-2 : La méthode de collecte des données par Internet

Le troisième collecte des données pour la validation des échelles de mesure et le test des hypothèses, a été effectué en partie par le biais d'un questionnaire en ligne. Les salariés ont été contactés par mail par l'intermédiaire du responsable de GRH de l'entreprise. Peu de recherches à l'heure actuelle ont utilisé l'enquête en ligne comme mode collecte des données. Or ce mode présente de nombreux avantages par rapport aux modes alternatifs. En effet, à travers notre expérience, nous avons pu toucher directement les avantages de l'administration d'une enquête en ligne. Ils sont nombreux, on cite surtout, la rapidité d'accès à un grand nombre de répondants avec un coût quasi nul du questionnaire, le caractère interactif du questionnaire, l'optimisation de la durée écoulée entre le pré-test du questionnaire et le lancement du questionnaire final, la diffusion mieux segmentée qui peut aller même jusqu'à une certaine personnalisation (Galan et Vernet, 2000) et enfin la possibilité de contrôler automatiquement les renvois et les relances (Ganassali et Moscaralo, 2002). Le contact et la

coordination avec certaines entreprises à travers les responsables de GRH nous ont permis d'interroger des salariés de la même entreprise géographiquement dispersée.

Néanmoins, avant de lancer l'enquête sur un grand échantillon, il convient de s'assurer de la capacité et de l'intégrité du serveur hébergeant le questionnaire, mais aussi de la stabilité de la mise en page et de l'accès possible à partir des différents systèmes d'exploitation ou de navigation. Ces éléments ont été optimisés grâce à l'utilisation du logiciel Sphinx et de son module Eurêka, spécialisé dans les enquêtes en ligne.

1-2-3 : La création et la validation des instruments de mesure

La mesure des concepts étudiés est indispensable aux praticiens ainsi qu'aux chercheurs. Beaucoup d'auteurs font de la création d'instruments de mesure un objectif de recherche très intéressant en sciences de gestion en général et en gestion des ressources humaines en particulier. Notre recherche concourt à l'atteinte de cet objectif. En effet, la contribution méthodologique de ce travail réside aussi et principalement dans la création et la validation des instruments de mesure des concepts introduits dans notre modèle de recherche.

L'un des principaux apports de cette étude est la création d'une échelle de mesure de l'employabilité. Les résultats de l'échelle mise au point dans cette recherche sont assez riches par rapport à l'échelle de Van der Heijde et Van der Heijden (2005), qui est à notre connaissance la seule échelle réalisée à nos jours. Cette mesure comporte quarante deux items répartis en cinq dimensions : expertise professionnelle, anticipation et développement, le sens collectif, la flexibilité personnelle, et l'équilibre. Cependant des limites concernant cette échelle peuvent être relevées. D'une part aucune recherche publiée qui reprend cet instrument et teste sa fiabilité et sa validité externe n'a été repérée dans la littérature. D'autre part, cet instrument a été utilisé en France (Bader, 2007), et s'il garde la même structure dimensionnelle, certains items ont été éliminés et la fiabilité de certaines dimensions a baissé. Une autre critique, et à notre avis la plus importante, est que cette échelle ne prend pas en compte la dimension « recherche d'emploi ». Or cette dimension semble être l'une des caractéristiques importantes de l'employabilité. C'est pourquoi nous avons choisi de respecter le principe de précaution en créant une nouvelle échelle de mesure de l'employabilité et la valider dans un contexte français.

La présente échelle est constituée de 30 items dispensés en six dimensions : les qualités professionnelles, la recherche d'emploi, le développement du réseau, anticipation et

développement, le flexibilité personnelle, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Elle est créée selon un processus très rigoureux (deux analyses exploratoires et une analyse factorielle confirmatoire par la méthode classique et la méthode dite avancée d'équations structurelles) et présente des qualités psychométriques très bonnes ainsi que des qualités d'ajustement satisfaisantes du modèle de mesure (voir chapitre 6).

Ce travail a été également l'occasion de tester d'autres échelles de mesure encore peu ou pas utilisées dans un contexte francophone et en relation avec l'employabilité. Nous avons ainsi testé pour la première fois en France, à notre connaissance, les échelles du sentiment d'efficacité personnelle, de locus de contrôle interne, et du soutien du chef hiérarchique à l'égard de l'employabilité, en utilisant des méthodes statistiques dites « avancées » ou de seconde génération : « analyses factorielles confirmatoires ». De plus, ces méthodes d'équations structurelles ont été utilisées pour l'étude de la validation des échelles des pratiques de GRH développées dans un contexte français. Le processus de validation de ces échelles ne manque pas de rigueur et du coup préserve à ces échelles leur fiabilité et leur validité.

1-3 : Les apports managériaux de la recherche

L'employabilité étant liée à des facteurs très variés, une entreprise, pour mettre en place une politique d'employabilité, doit effectivement actionner différents leviers. Les résultats de notre recherche apportent des éléments qui pourraient les aider dans leur politique de développement de l'employabilité. Notre recherche permet de dégager des recommandations applicables, notamment en ce qui concerne le développement de l'employabilité des salariés mais aussi des chercheurs d'emploi.

1-3-1 : Mesurer et observer l'évolution de l'employabilité dans l'entreprise

L'échelle de mesure de l'employabilité élaborée dans cette recherche peut être utile pour les managers pour évaluer le niveau d'employabilité de leurs collaborateurs. Elle peut également être utilisée (sous une version modifiée) par les professionnels de l'emploi et de l'insertion professionnelle pour évaluer et suivre l'évolution de l'employabilité des demandeurs d'emploi. En effet, il paraît déterminant pour les managers des ressources humaines et de l'emploi d'identifier les points forts et les points faibles des individus en matière d'employabilité et de pouvoir suivre ces points dans le temps. Une attention particulière doit donc être portée à chacune des dimensions de l'employabilité.

Cette recherche propose donc aux managers des entreprises ainsi qu'aux responsables de l'emploi et de l'insertion professionnelle un outil de mesure de l'employabilité. Un outil qui a pour avantage d'être applicable aux salariés et aux chercheurs d'emploi et doté des qualités psychométriques qui permettent de le qualifier d'outil fiable et valide. L'échelle de l'employabilité développée dans cette recherche permet de distinguer les principales dimensions de ce concept qui doivent être prises en compte par les managers pour évaluer la capacité et la volonté à trouver un emploi, se maintenir et évoluer dans son emploi ou en trouver un autre. Les dimensions sélectionnées doivent être considérées en fonction de leur importance relative afin d'améliorer le niveau de l'employabilité de chacun.

Cette échelle peut être également employée pour mesurer le niveau d'employabilité à atteindre en fonction des objectifs fixés par les managers en matière de gestion des ressources humaines et de l'emploi. Si ce niveau n'est pas atteint, des actions correctives devront être mises en place. Ils peuvent détecter quelle amélioration porter à la politique de l'employabilité pour anticiper les changements futurs. Enfin, une segmentation en fonction de chaque dimension de l'employabilité permettra de mieux cerner le profil et le niveau d'employabilité des salariés et appellera à des stratégies différentes pour chaque catégorie du personnel.

Confrontés à des situations de mobilité obligée, la question de l'employabilité devient stratégique pour les salariés. De plus, la nature flexible et évolutive du marché du travail justifie doublement que les managers devraient soigneusement mettre en place un « baromètre » pour observer et contrôler le niveau des facteurs d'employabilité de leurs collaborateurs. Nous reprenons ici l'idée forte proposée par Alain Fino (2000) qui est celle de « l'observatoire de l'employabilité ». Il s'agit d'un dispositif et de quelques outils simples destinés à réaliser une sorte de veille sur l'évolution de l'employabilité de certaines populations ou métiers estimés sensibles.

Les responsables des ressources humaines et le chef hiérarchique peuvent s'inspirer de cette idée et mettre en place « un tableau de bord de l'employabilité » qui repose sur un ensemble de critères et indices démographiques (âge, diplôme ou niveau d'étude, état de santé, ...) psychologiques (motivation, confiance en soi, ...) et professionnels (portefeuille de compétences, parcours professionnel, formations suivies, mobilité, ...) avec des « clignotants », et des niveaux d'alarme pour chaque critère. Ce dispositif permet d'identifier les personnes qui ont des symptômes d'inemployabilité : absence de mobilité ou de formation

pour une longue durée, compétences très spécifiques ou générales, manque d'implication mauvais état de santé, et de prendre les mesures nécessaires. Il permet aussi de relayer les données fournies par les observatoires des métiers. Ainsi si un métier de l'entreprise est estimé plus critique, l'intervention portera de manière ciblée sur la population concernée.

1-3-2 : Renforcer la gestion des compétences

Puisque la réalité veut que chacun soit probablement amené à changer d'emploi voire de métier, au cours de sa vie active, c'est à cette obligation qu'il faut préparer et gérer. La relation d'emploi doit prévoir un nouveau « contrat de travail » où l'employeur et l'employé partagent la responsabilité de maintenir et de développer l'employabilité de la personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Cela signifie que l'entreprise doit donner les moyens aux employés d'évaluer, de revoir, de raffiner et de développer leurs compétences professionnelles de manière à rester compétitifs sur le marché du travail, à leur permettre de « contrôler » leur vie professionnelle et ainsi d'éviter les brisures.

Si l'employabilité est stratégique pour le salarié, l'enjeu n'est pas moindre pour l'entreprise. Les capacités individuelles actuelles et à venir, prises collectivement, ne sont rien d'autre que le réservoir de compétences dont elle dispose et disposera dans le futur pour réussir. A ce titre les outils de l'employabilité des salariés sont aussi ceux de la réussite de l'entreprise dans son ensemble, qu'il s'agisse de repérer les compétences et de les gérer, de mettre en place un dispositif de formation ou de co-formation, de susciter en aval la mobilité interne ou externe qui correspond à ces évolutions. Il en va de sa compétitivité que de l'intérêt de ses employés confrontés aux impératifs modernes de la mobilité professionnelle. Mais comment s'incarne l'idée de l'employabilité ? En fait on retrouve les leviers classiques de GRH comme la formation et la mobilité. Et viennent ensuite les démarches nouvellement créées la validation des acquis professionnels.

1-3-2-1 : Organiser la formation au service de l'employabilité

La formation, qu'elle revête une forme « diplômante » ou « recyclante », est de nature à développer l'employabilité. Son effet sur l'employabilité individuelle est qu'elle transforme la manière dont le salarié pourra désormais assumer son activité professionnelle, grâce aux compétences nouvelles qu'il acquiert. Elle doit donc être au cœur de tout effort d'employabilité car elle conditionne la capacité des individus à s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Parce qu'elle s'adresse essentiellement à des salariés en activité, elle doit faire l'objet d'une démarche collective. L'entreprise doit donc participer au développement de ses collaborateurs en favorisant un accès équitable à la formation et garder cette dynamique de formation tout au long de la vie active, ce qui permet aussi de développer le capital humain de l'entreprise. Des formations en inter ou en intra-entreprises portant sur l'emploi actuel ou futur sont autant de moyens pour perfectionner durablement les qualités professionnelles des employés. Aussi, et cela rejoint encore une fois les préoccupations du législateur sur la formation professionnelle, il faut veiller à dépasser la logique d'adaptation au poste de travail, pour redonner à la formation continue sa vocation de développement professionnel : préparation à l'évolution des métiers, voire à une évolution de carrière décidée par la personne. Le nouveau plan de formation Fillon en 2003 devait donc fournir à l'entreprise un outil de gestion et de pilotage mieux adapté en la matière. Il faut donc assurer que la formation interne soit mise en place dans une optique de développement et non pas seulement axée sur l'acquisition des connaissances liées au poste occupé.

Par ailleurs, des actions de formation peuvent être axées sur le développement des qualités personnelles et sociales (travail en équipe, etc.). Ces actions de formation s'imposent en tant qu'outils de « rappel », consistant à « réveiller » ou à améliorer chez les salariés des compétences transférables que le salarié peut mobiliser dans plusieurs types d'emplois. En outre, en fonction des spécificités de l'entreprise et de son secteur d'emploi, chaque entreprise peut s'offrir une palette de formations spécialisées en partenariat avec des institutions d'enseignements (universités, écoles, centre de formations) axées sur son domaine d'activité.

Au regard des évolutions technologiques et organisationnelles et leurs effets sur le marché du travail et de l'emploi, l'entreprise est durablement confrontée à l'évaluation du potentiel de ses salariés. Le but est de construire une vision prospective afin d'accompagner, d'anticiper et de consolider la stratégie de développement des compétences pour gagner en compétitivité et développer l'employabilité de ses salariés. Elle doit se sentir responsable de ses employés et les protéger en leur permettant de se retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. C'est ce que font les entreprises à Silicon Valley en Californie. Par exemple, plusieurs d'entre elles ont réuni leurs efforts pour créer un centre de carrière qui a pour mandat d'être un centre de main-d'œuvre pour les employés en recherche d'emploi, et un endroit où les employés en poste peuvent développer leur employabilité

1-3-2-2 : Favoriser l'apprentissage

Le maintien de l'employabilité passe de façon évidente par le maintien et le développement des compétences. Au regard de la définition de la compétence, les savoirs désignent les connaissances qui s'acquièrent en formation (savoirs théoriques, savoirs techniques, savoirs méthodologiques). Les savoir faire expriment les savoirs pratiques qui s'acquièrent par l'expérience et renvoient aux aspects contingents de la situation de travail. Dans une perspective de développement de l'employabilité, cela invite les managers à la création et la mise en place des conditions organisationnelles et des situations de travail « qualifiantes » qui favorisent l'apprentissage et le développement des compétences.

Le développement de l'employabilité pourrait reposer sur différentes pratiques de travail en équipes multidisciplinaires, en groupes autonomes, ou en groupes de projets. L'objectif de ces pratiques est de permettre à chaque membre de prendre une part active aux décisions et de s'ajuster de sa propre initiative, dans la mesure où ces groupes disposent d'une autonomie plus ou moins étendue pour décider des méthodes à utiliser, pour planifier les activités et pour affecter les membres aux différentes tâches. Elles favorisent surtout le développement, au sein de ces groupes, d'une capacité de réponse autonome et d'une aptitude individuelle et collective de résolution des problèmes. Une organisation purement prescriptive, à l'extrême, exclut la compétence, parce qu'elle exclut l'autonomie, parce qu'elle dénie au salarié un pouvoir de jugement sur l'action à conduire. Le rôle de l'encadrement doit donc changer. Il doit travailler davantage sur la validation et la cohérence des propositions et moins penser et prescrire à la place des autres. Après une présentation claire à tous les salariés des options prises par exemple en matière de production, ceux-ci peuvent réfléchir sur les choix possibles et proposer des solutions concrètes dans les registres qui les concernent directement.

Le développement de l'employabilité pourrait aussi passer par l'enrichissement des tâches. « La meilleure façon de cultiver l'employabilité des salariés réside dans la mise en place d'une organisation du travail qui favorisera l'enrichissement de tâches » (Finot, 2000). Le fait d'effectuer de temps en temps des tâches variées, de prendre en charge des activités périphériques utilisant les capacités de l'employé, semble bénéfique au développement des compétences. Le trop de spécialisation (sur un poste, voire un outil) est peu compatible avec l'employabilité. A l'opposé l'autonomie et la polyvalence sont reconnues comme des facteurs puissants de l'employabilité.

Au niveau des pratiques d'organisation, l'employabilité est associée à l'élargissement et à l'enrichissement du travail. Sur la base d'une série d'études empiriques, Campon et McClelland (1993) estiment que lorsque l'élargissement correspond à un accroissement des aires de compétences plus qu'à une addition des tâches, il permet à terme d'améliorer la motivation et la capacité des salariés à faire face aux situations diverses. A cet égard, les pratiques récentes de fusion des emplois peuvent représenter un élargissement des aires de compétences liées aux familles des emplois. Cet élargissement des compétences des salariés peut être soutenu par certaines rotations entre les postes enfin d'assurer un maintien de savoirs pratiques gages d'adaptabilité et d'employabilité.

En somme, les managers peuvent mettre en place une organisation qualifiante qui repose sur des pratiques organisationnelles favorisant le développement de l'employabilité. Les pratiques constitutives de ces modes d'organisation sont l'apprentissage continu, l'enrichissement des tâches, la rotation des postes, les groupes de travail multidisciplinaires et semi-autonomes, et les équipes de projets autogérées. L'importance de ces modes d'organisation découle dans sa contribution à la création et au développement des compétences diversifiées, mais ils peuvent être coûteux, en temps, argent et stress, pour l'entreprise et les salariés. Toutefois l'importance de leurs avantages en fait un déterminant de l'employabilité individuelle et de compétitivité de l'entreprise.

1-3-2-3 : Encourager et favoriser la mobilité professionnelle

Bien que l'effet de la mobilité professionnelle sur l'employabilité globale n'ait pas été démontré, nous proposons cette recommandation sur la base de son effet sur certaines dimensions de l'employabilité, et principalement la dimension « qualités professionnelles ». Dans cette perspective une politique active de mobilité semble fondamentale pour développer les capacités d'un individu à s'adapter à différentes situations de travail. « En changeant de service voire régulièrement de métier, le salarié est mieux préparé à d'éventuels changements futurs » (Finot, 2000).

La mobilité professionnelle représente donc un levier complémentaire et dépendant de la gestion des compétences. Elle consiste pour l'entreprise à assurer, dans la mesure du possible, la liberté de mobilité pour tous. La mobilité géographique ou fonctionnelle doit toucher tous les salariés et toutes les catégories socioprofessionnelles. Si l'on considère qu'elle participe au développement du capital de compétences, la mobilité professionnelle doit faire l'objet d'une

politique claire et de dispositifs bien structurés. Pour favoriser cette démarche, les initiatives des entreprises sont diverses et variées :

- établir un parcours de mobilité fonctionnelle pour chaque salarié en limitant le nombre d'années passées dans un poste ;
- encourager, faciliter et accompagner la mobilité géographique ;
- favoriser le détachement temporaire vers des entreprises du bassin d'emploi ;
- mettre en place des dispositifs encourageant la mobilité volontaire ;
- accompagner la mobilité génératrice des compétences par des dispositifs de reconnaissance et de validation des acquis professionnels.

Cependant, la mobilité est en effet loin d'être naturelle pour tous, des facteurs individuels interviennent ici souvent davantage comme un frein que comme un levier. La mobilité non désirée peut se révéler contraignante au développement de l'employabilité et à la progression de carrière. Pour être bénéfique, la mobilité suppose donc l'entente et le désir partagés entre le salarié et son entreprise, une décision collégiale arrangeant les deux parties. Elle nécessite une bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Dans cet esprit, les observatoires des métiers contribuent à développer la mobilité. Elle requiert aussi une forme de reconnaissance adaptée. Enfin comme nous l'avons vu, la mobilité doit souvent être facilitée et accompagnée pour ne pas porter atteinte au droit du salarié à une vie personnelle et familiale.

1-3-3 : Responsabiliser, sensibiliser, former le management

Dans un monde qui évolue, où il n'est pas envisageable de faire carrière dans une seule entreprise, il est indispensable que les managers gardent présent à l'esprit le devoir qu'ils ont de faire progresser les personnes dont ils ont la charge et ce en aidant chacun à grandir à son rythme. Des étapes doivent rythmer la gestion de carrière des salariés du recrutement jusqu'à la mise en inactivité. C'est à la hiérarchie de proximité que revient la responsabilité de développer l'employabilité des salariés au quotidien. Le chef hiérarchique doit donc être sensibilisé à une vision renouvelée de sa responsabilité dans le développement de l'employabilité de ses collaborateurs. Il doit renforcer la cohérence des pratiques RH et de management impactant l'employabilité. Cela veut dire concrètement coordonner et améliorer différentes pratiques, voire en mettre en place d'autres.

Acteur dans le maintien et le développement des compétences au quotidien, le chef hiérarchique peut favoriser la diversification des compétences du personnel par des activités de formation ou des affectations à des projets spéciaux. Il doit aussi créer un milieu propice à l'apprentissage et s'assurer que les employés partagent entre eux leurs savoir-faire. Il doit leur donner les moyens d'apprendre dans leur environnement de travail, de développer en permanence leur capacité à être acteur, à se remettre en cause. Dans son soutien à ses collaborateurs, le chef hiérarchique doit passer d'une logique d'ajustement des compétences vis-à-vis du poste à une logique de projet professionnel permettant de se projeter à moyen et long terme.

Il est aussi de son devoir d'engager une réflexion avec le salarié sur son parcours professionnel et de l'orienter. Mettre au point un système efficace pour l'évaluation et l'orientation professionnelle des salariés, leur proposer par exemple un bilan de compétence sont particulièrement importants pour faire le point sur le parcours professionnel du salarié et réfléchir à l'avenir. Ces entretiens doivent être réalisés dans toutes les catégories socio-professionnelles en utilisant un référentiel de compétences. Pour permettre à l'entretien annuel de jouer son rôle, dans un processus d'employabilité et de développement professionnel, il convient de :

- rénover, redonner du souffle, du sens à l'entretien annuel et le placer dans une dynamique générale de progrès ;
- faire de l'entretien un outil de management intégré par les modalités de suivi, par une implication du management opérationnel dans la réalisation du dispositif ;
- permettre la mise en cohérence de l'entretien annuel avec les autres pratiques RH. : démarche de compétences, formation, apprentissage, mobilité, etc.

Le manager doit aussi créer un environnement de travail motivant et propice aux échanges et rendre responsable ses collaborateurs dans le développement de leur employabilité via l'intégration des réseaux professionnels. Les réseaux mis à disposition du salarié permettent au collaborateur motivé d'accroître ses compétences transverses, de développer des contacts et au final de gagner en termes d'employabilité. Le réseau est un moyen de permettre aux collaborateurs et aux collaboratrices de se faire connaître, reconnaître et aussi de développer finalement leur exposition par rapport aux décideurs et aux managers.

1-3-4 : Instaurer un système de reconnaissance et de validation des acquis (RVA)

L'effet de la reconnaissance et de la validation des acquis n'a pas été étudié dans cette thèse. Nous proposons cette recommandation uniquement sur la base de l'intuition et sur la base de l'effet du diplôme sur l'employabilité. Liée à la politique de formation tout au long de la vie, la validation des compétences reconnaît une valeur aux compétences professionnelles, personnelles et sociales indépendamment du lieu où elles sont acquises. Elle a pour objet de permettre à l'individu de valoriser ses compétences acquises pour développer son employabilité et sa mobilité dans l'entreprise, dans un secteur et entre les secteurs.

L'introduction de la reconnaissance et de la validation des acquis et des compétences au niveau de l'entreprise est bénéfique pour l'employeur et l'employé. Il s'agit d'une procédure qui, si elle tient compte des besoins fonctionnels de l'entreprise, a aussi pour but de prendre en compte les besoins de l'individu, à commencer par ceux liés à son employabilité. Il s'agit d'une double ambition dans un esprit de bénéfice mutuel, d'un côté fournir un outil de gestion des compétences à l'entreprise, de l'autre donner une valeur marchande à des savoirs, savoir-faire et savoir-être, en faire des outils de négociation pour la personne qui les détient, c'est cette dernière acceptation qui est liée à l'employabilité. En ouvrant le champ de la validation aux capacités obtenues à travers des apprentissages informels, la RVA optimise « le bagage » dont va disposer le salarié pour assumer ses ambitions de carrière, de mobilité professionnelle, de reconversion, etc. (Barkatoolah, 2003). La validation dans cette optique débouche sur un processus de transfert et de visibilité interne dans les différents contextes professionnels ou la personne sera amenée à évoluer.

L'employabilité interne est la plus importante de prime abord pour l'entreprise, mais c'est bien l'employabilité et la reconnaissance externe qui sont les buts et les aboutissements d'une politique d'employabilité. Le point de départ de la réflexion sur la validation externe, c'est le constat de l'évolution profonde des trajectoires professionnelles. Celles-ci sont de plus en plus fragmentées, marquées par des changements d'entreprises, de métier, d'activité. Pour faire en sorte que l'expérience accumulée dans une entreprise et les compétences construites dans un travail donné puissent être reconnues par d'autres employeurs, d'autres secteurs économiques, et éventuellement d'autres pays, la question de la validation externe est donc posée à partir des exigences de portabilité et de transférabilité en vue de favoriser la mobilité des individus sur le marché du travail. Pour favoriser cette possibilité de transfert des acquis professionnels, il faut donc les traduire sous des formes acceptables et lisibles par les entreprises. Tout ce qui

va donc permettre ou faciliter la lisibilité et la reconnaissance externe des compétences devra être promu, comme par exemple :

- les dispositifs de qualification professionnelle, les congés formation, les formations diplômantes ;
- le déploiement au sein d'une profession de référentiels métiers-compétences, via les observatoires des métiers,
- la prise en compte dans la réalisation de référentiels métiers, de la terminologie de la profession, pour mettre en phase « le jargon » et la codification de l'entreprise, avec celle de l'extérieur.

Le concept de l'employabilité externe des salariés sur un bassin d'emploi ou sur une branche professionnelle est donc fortement lié à des dispositifs de validations des acquis professionnels, encore embryonnaires et pas suffisamment reconnus au sein des branches professionnelles en France. Il est donc nécessaire que les branches professionnelles se saisissent de ces dispositifs afin d'assurer la transférabilité des compétences d'une entreprise à une autre au sein d'une même branche. Seule la branche professionnelle peut apporter l'homogénéité et la reconnaissance sur ses activités car c'est dans ce cadre que les offres d'emploi permettant une réutilisation et une reconnaissance des compétences acquises semblent les plus faciles à faire émerger. Les bassins d'emploi sont aussi au cœur de la problématique. Il convient de souligner l'importance de la décentralisation en la matière et le rôle majeur que doivent jouer le Pôle Emplois, l'APEC et les centres de formations professionnelles.

La validation des acquis professionnels est un important levier de reconnaissance, de capitalisation des compétences et de développement de l'employabilité des individus. C'est un élément central d'une politique de formation tout au long de la vie, qui reconnaît une valeur aux compétences professionnelles, personnelles et scolaires indépendamment du lieu où elles sont acquises. Ces dispositifs se caractérisent par un référentiel d'évaluation de compétences, des certificats délivrés par des organismes certificateurs reconnus. Elle peut déboucher sur des diplômes reconnus à l'intérieur et en dehors de l'entreprise et permettre d'accompagner les mobilités et les reconversions professionnelles.

1-3-5 : Développer les qualités personnelles

Cette recommandation ressort en filigrane de l'analyse du pouvoir explicatif des variables personnelles sur l'employabilité. Le fait que le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne expliquent l'employabilité, permet de dégager de nouvelles implications managériales. Il est important que les responsables des ressources humaines et de l'emploi prennent conscience de ces variables psychologiques qui ont une influence sur l'employabilité, et les développer.

1-3-5-1 : Evaluer et accroître le sentiment d'efficacité personnelle

Compte tenu de la problématique qui nous préoccupe, à savoir le développement de l'employabilité pour outiller le travailleur à faire face aux changements inhérents au marché de travail, le développement du sentiment d'efficacité personnelle semble très pertinent, d'autant plus qu'il ne s'agit pas d'un endoctrinement ou encore de recettes infaillibles mais de l'utilisation créatrice des ressources de l'individu afin qu'il s'adapte à son environnement professionnel. Il convient donc d'évaluer et d'accroître les attentes d'efficacité personnelle chez les individus.

Le sentiment d'efficacité personnelle peut être évalué quantitativement ou qualitativement, d'une manière générale ou spécifique. Le manager peut évaluer l'efficacité personnelle de façon quantitative à l'aide l'échelle de Sherer (1981), utilisée et validée dans cette recherche, et qui mesure le SEP d'une manière générale. Bien que ce questionnaire puisse être utile à des fins d'évaluation, il est préférable et possible de spécifier cette échelle de mesure pour chacune des dimensions de l'employabilité. Sur la base des résultats, les professionnels des ressources humaines et de l'emploi peuvent pour la suite affiner leurs évaluations à l'aide d'une entrevue enrichissante avec le salarié ou le chercheur d'emploi. Elle permet à la personne de réaliser les écarts qui existent entre ses aptitudes et attitudes réelles et ses attentes d'efficacité personnelles pour chaque tâche ou activité qu'elle doit entreprendre (recherche d'emploi, formation, ...). Il convient aussi d'évaluer les jugements d'inefficacité de la personne à l'égard de ses activités devant être utilisées tout au long de sa vie professionnelle et de prendre les mesures nécessaires. Car les salariés qui redoutent de leurs capacités de prendre en main leur employabilité, de développer leurs compétences, de construire leurs réseaux, etc., peuvent refuser d'apprendre et d'évoluer.

Evidemment, il ne suffit pas d'évaluer l'efficacité personnelle, il faut aussi tenter de la modifier lorsqu'elle s'avère être faible. Bandura (1986) soutient que l'efficacité personnelle est malléable et qu'il est possible de l'accroître en agissant sur ses déterminants. Frayane et Latham (1987) puis Latham et Frayane (1989) ont souligné que les performances au travail sont meilleures pour les salariés qui ont suivi une formation pour le développement de leur efficacité personnelle. Les chercheurs du Michigan Institut for Social Research ont mis au point un programme d'intervention pour aider les demandeurs d'emploi à lutter contre les effets négatifs liés à leur état et pour restaurer leur efficacité dans la recherche d'emploi. Ces chercheurs ont trouvé que les effets de leurs programmes étaient entièrement médiatisés par le sentiment d'efficacité personnelle. Pour ce faire, le meilleur moyen de développer un sentiment d'efficacité personnelle est de vivre des expériences qu'on maîtrise et réussit bien. « Les performances antérieures sont les plus influentes, et ce parce qu'elles sont basées sur des expériences personnelles (Bandura, 1977) ». Dans un programme de développement du sentiment d'efficacité personnelle chez l'individu, il faut donc tenir compte des expériences riches, variées et valorisantes vécues antérieurement. Il convient alors de « proposer au salarié certaines tâches faciles à réaliser de façon à lui permettre de connaître plusieurs petits succès » (Brown et Lent, 1996), puisque de ces expériences émerge le sentiment d'efficacité personnelle. L'individu en quête de SEP devra aussi repertorier les expériences antérieures de maîtrise afin de se rassurer sur son auto-efficacité. Conscient du contrôle qu'il a eu, il sera plus confiant pour affronter de nouvelles tâches.

La persuasion verbale (par exemple les encouragements) et l'apprentissage vicariant peuvent aussi être utilisés pour accroître l'efficacité personnelle. La persuasion verbale consiste à convaincre la personne qu'elle possède les capacités requises pour réaliser avec succès une tâche ou affronter une situation particulière. Les managers peuvent donc développer des programmes fondés sur ces principes afin d'accroître l'auto-efficacité relative aux diverses dimensions de l'employabilité. Il est donc profitable d'encourager les individus à réaliser avec succès de telles tâches et d'enseigner ces dernières à l'aide de techniques d'apprentissage vicariant. Dans ce cas, pour avoir un impact, la persuasion verbale doit être réalisée par une personne dont l'expertise et la crédibilité sont reconnues. Les croyances dans sa propre efficacité peuvent aussi être développées par modelage en prenant connaissance d'expériences réalisées par d'autres personnes.

Dans cette perspective, l'encadrement mérite beaucoup d'attention si l'on veut augmenter le sentiment d'efficacité personnelle chez la personne. Il peut arriver qu'un recadrage s'impose

pour mettre en relief le côté positif des interactions antérieures vécues comme négatives ou traumatisantes. Lors des expériences antérieures, la maîtrise de certaines tâches, opposée à des expériences d'échec, aide à développer le sentiment d'efficacité personnelle. Dans tout apprentissage, il faut graduer la difficulté des tâches, ce qui entraîne un grand succès.

1-3-5-1 : Renforcer le locus de contrôle interne

Le résultat de notre étude montre que le locus de contrôle interne apparaît comme une variable qui influence positivement l'employabilité globale et chacune de ses dimensions. Ce résultat implique que l'attitude éprouvée par l'individu, ici le salarié, à contrôler ses actes, d'en assumer les conséquences, et d'influencer son environnement joue un rôle important dans le développement de l'employabilité de cet individu. Ces attitudes qui caractérisent une personne ayant un locus de contrôle interne, lorsqu'elles sont présentes chez un salarié ou un demandeur d'emploi, ont tendance à libérer son potentiel d'action et deviennent une source motivationnelle pour le développement de l'employabilité et la réussite de carrière. Mais lorsqu'elles ont tendance à être défaitistes chez l'individu, ces attitudes inhibent son potentiel d'action et deviennent une source d'entrave majeure à la réussite professionnelle. D'où l'importance pour les responsables des ressources humaines ainsi que pour les conseillers de carrières et de l'insertion professionnelle, d'identifier les individus qui ont un faible locus de contrôle interne et/ou un locus de contrôle externe élevé et les aider à développer un locus de contrôle interne basé sur des attitudes et des comportements proactifs vis-à-vis de leur parcours professionnels. Il convient donc de planifier et réaliser des interventions visant à :

- favoriser le développement du pouvoir d'agir de l'individu (empowerment);
- lui parler de sa marge de manœuvre et de sa responsabilité minimale dans son parcours professionnel;
- développer une meilleure connaissance de soi et du marché du travail;
- redonner à ses collaborateurs les moyens de prendre en main leur développement de carrière en leur permettant de prendre confiance en eux, de leur faire prendre conscience d'acquérir une autonomie progressive ;
- modifier le locus de contrôle externe élevé, en modifiant les fausses croyances de l'individu faisant qu'il attribue des causes extérieures à ses réussites ou échecs.

1-3-6 : Implication pour le salarié : développer son employabilité et gérer sa carrière

Quelle que soit l'implication de l'entreprise et du pouvoir public, les enjeux de l'employabilité poussent très clairement dans le sens d'une responsabilisation individuelle. On passe du concept de qualification dans un contexte entrepreneurial donné, à un ensemble plus large de capacités garantissant au salarié qu'il reste en cas de nécessité, dans la course à l'emploi. A travers cet élargissement de perspectives, la personne devient co-responsable, voire le principal responsable de son employabilité. Une situation illustrée par le concept d'individu « entrepreneur de soi » venu des Etats-Unis et qui fait référence à un salarié responsable de la maintenance de sa qualification professionnelle.

Une entreprise peut offrir une palette très complète d'outils, mais rien ne sera possible si l'employé ne réfléchit pas lui-même à son devenir et n'essaie pas de mettre tout en oeuvre pour accéder à ses attentes. Dans un contexte de plus en plus précaire, l'individu doit se préparer et être capable d'évoluer dans son métier, de réussir un changement d'entreprise, de se donner les moyens d'assumer avec succès une évolution professionnelle ou une reconversion. Il s'agit pour chacun qu'il soit conscient de sa propre responsabilité de prendre en charge son devenir professionnel.

Pour le salarié, « avoir du travail » n'est plus une sécurité, il doit désormais être capable d'assumer une éventuelle situation de mobilité, volontaire ou suscitée. Le maintien et le développement de l'employabilité passe par une démarche d'ouverture et de disponibilité par rapport à des opportunités à ne pas négliger, des occasions de développement de ses compétences à saisir. Le salarié doit donc profiter et exploiter des moyens mis à sa disposition pour cultiver son employabilité au cours de sa carrière et de rester mobilisé. Il s'agit de mettre en oeuvre des stratégies pour se maintenir en adéquation avec le marché du travail et de l'emploi, suivre les évolutions et actualiser ses connaissances, développer son réseau professionnel à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour accéder à l'information utile, d'être demandeur d'informations sur les emplois, leurs exigences en matière de compétences à court et moyen terme, et d'élaborer sa propre stratégie par rapport à ces données.

Réussir dans la vie exige une forte dose de volonté et de motivation, un bon lot de dynamisme et de persévérance. Nul besoin de démonstration pour comprendre l'impact de la motivation, ou encore de la volonté sur l'employabilité. Réussir dans la vie est toujours question d'attitude, de motivation et de volonté. Les forces intérieures sont très importantes dans

l'accomplissement et la réalisation de nos activités. Ces forces peuvent se traduire par la confiance en soi-même, la détermination à terminer et à réussir ce qu'on entreprend, la persévérance que l'on met dans la réalisation de ses idées, la volonté qu'on manifeste vis-à-vis de son désir de réussir sa carrière. L'attitude est quelque chose qui se cultive et se développe, surtout lorsqu'on a un ardent désir de vaincre et de sortir gagnant sur l'échiquier de la vie. Il en est de même dans la recherche d'emploi, le développement professionnel, et en général dans le développement de l'employabilité.

Il paraît que l'impératif de développer l'employabilité des individus dans un contexte de concurrence et de flexibilité de l'emploi impose de concilier les efforts individuels et organisationnels. Si on veut approfondir le mécanisme constructif d'une orientation employabilité, on se trouve ainsi contraint de prendre en compte, plus directement, le rôle de la stratégie de l'encadrement de l'entreprise. Ceci nous fait dire que les facteurs de développement de l'employabilité résident dans l'imbrication des moyens organisationnels avec les qualités personnelles.

2 : Limites et voies de la recherche

A l'instar de toute recherche, nos résultats doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes aux choix conceptuels et méthodologiques opérés. Nous en détaillons, dans un premier temps les principales limites, et ensuite nous proposerons les voies de recherche futures. Comme toute recherche, ce travail comporte un certain nombre de limites qu'il conviendra de lever lors des études ultérieures.

2-1 : Limites de la recherche

Les limites de cette recherche sont liées aux différents choix que nous avons effectués pour son élaboration. En l'occurrence nous pouvons identifier deux types de limites : les limites d'ordre théorique et les limites d'ordre méthodologique.

2-1-1 : Les limites d'ordre théorique

Les limites d'ordre théorique sont liées aux variables introduites dans le modèle. Compte tenu de notre ambition de proposer un modèle conceptuel cohérent de développement de l'employabilité et afin d'éviter un modèle plus complexe et un questionnaire très long, le modèle proposé dans cette recherche a été délibérément restreint. Il aurait été possible d'introduire dans le modèle d'autres variables personnelles comme l'ouverture, l'optimisme et la propension d'apprendre (Fugate et al., 2003) ou organisationnels comme la communication

interne, notamment la communication métiers et l'organisation des journées ouvertes (Finot, 2000 ; Thierry, 1995), la rémunération et le système des récompenses et d'incitation (Finot, 2000 ; Granier, 1994). Egalement, certains auteurs suggèrent l'importance des facteurs contextuels structurels liés à l'environnement (Finot, 2000 ; Barret et al, 2001 ; Van der heijde te Van der Heijden, 2005). Mais il nous a semblé judicieux de faire un choix sur la base des recommandations des experts. Ce choix conceptuel pourrait alors constituer une limite pour la validité externe.

2-1-2 : Limites d'ordre méthodologique

La première limite d'ordre méthodologique qui altère notre travail a trait à l'échantillon retenu lors de la phase exploratoire et qui ne saurait être suffisamment représentatif. Pour mieux comprendre la signification du concept d'employabilité, nous nous sommes, en effet, contenté de nous entretenir avec 20 salariés et demandeurs d'emploi et 5 professionnels de l'emploi. Ce nombre d'entretien est insuffisant pour une quelconque généralisation des résultats qui en découlent. De plus, nous n'avons pas pu entretenir avec des directeurs ou des responsables des ressources humaines concernés par le développement de l'employabilité dans l'entreprise, ce qui constitue une limite pour une compréhension approfondie de l'employabilité ainsi que des leviers d'action pour son développement.

Par ailleurs, si la taille de l'échantillon de notre étude quantitative exploratoire respecte de justesse les normes les plus basses concernant la taille de l'échantillon : cinq fois plus de répondants que d'items, cette norme n'a pas été suffisamment respectée dans l'étude confirmatoire et le test des hypothèses. Les normes développées peuvent donc être remises en cause et les résultats ne sont absolument pas généralisables. En plus, l'application de notre étude dans un nombre réduit de secteurs représente une autre limite (atteinte) à sa validité externe.

2-2 : Les voies de la recherche

Les limites qui ont été exposées constituent autant de voies de recherche futures. D'autres voies peuvent être envisageables afin de poursuivre ce travail. Nous présenterons les principales dans ce qui suit.

2-2-1 : Elargissement du modèle à d'autres variables

D'abord, nous ne prétendons pas que le choix des concepts inclus dans notre model conceptuel est exhaustif. Les possibilités d'introduire d'autres variables restent encore

envisageables. Mais compte tenu de la complexité de notre modèle et la longueur du questionnaire, des choix ont été faits afin de proposer un modèle moins complexe sans pour autant nuire à sa consistance et à sa cohérence. Par exemple, il aurait été possible d'envisager les variables contextuelles (offre et demande de l'emploi, ...) comme d'autres déterminants de l'employabilité. Le modèle pourrait aussi être testé en considérant d'autres variables personnelles comme la propension à l'apprentissage ou des variables organisationnelles comme la rémunération des compétences.

Le modèle de recherche peut aussi s'étendre pour introduire les conséquences de l'employabilité. Il serait intéressant, par exemple, d'étudier l'effet de l'employabilité sur la performance. Il nous paraît aussi indispensable dans une prochaine étude d'envisager les conséquences de l'employabilité sur le succès de carrière, le stress, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et le turn-over. Dans cette perspective, l'employabilité sera une variable intermédiaire entre les pratiques de gestion visant le développement de l'employabilité (orientation employabilité) et l'effet de cette dernière sur les comportements organisationnels.

2-2-2 : L'élargissement de l'échantillon

Comme nous l'avons indiqué plus haut, il serait intéressant d'approfondir l'étude de l'employabilité par une méthode qualitative sur un échantillon plus large qui comprend les directeurs des ressources humaines, les conseillers de carrière et les professionnels des bilans de compétences, les psychologues du travail. Cela permettra de mieux comprendre la notion d'employabilité et de cerner ses dimensions et les indicateurs de mesure ce concept de la manière la plus exhaustive possible. Cette étude doit permettre aussi d'identifier les déterminants de l'employabilité.

2-2-3 : Extension du terrain de la recherche

Les caractéristiques de notre échantillon et les secteurs d'activité représentés dans cette échantillon limitent le potentiel de généralisation des résultats de cette étude. Il convient donc de penser à élargir cet échantion pour représenter les chômeurs et les demandeurs d'emploi dans différents secteurs d'activité. Une opportunité de recherche intéressante serait donc de répliquer notre cadre conceptuel dans plusieurs secteurs d'activité privés ou publics. Egalement la replication de ce travail dans d'autres bassins d'emploi ou dans d'autres pays que la France améliorerait les résultats obtenus. La transmission du questionnaire par Internet

permet d'envisager cette future recherche dans le cours terme. Une étude ultérieure pourrait aussi s'attarder sur l'étude de l'employabilité des chômeurs et les demandeurs d'emploi (sous réserve des modifications du questionnaire).

2-2-4 : Etude de la contribution des déterminants sur les facettes de l'employabilité

Le test des relations entre les déterminants et les dimensions de l'employabilité a été fait grâce à l'analyse des corrélations. Il serait donc intéressant dans une prochaine étude de tester la relation directe entre les déterminants de l'employabilité et chacune des dimensions de l'employabilité par la méthode de regression ou la méthode d'équations structurelles. L'étude de la contribution des déterminants organisationnels et personnels dans l'explication de chacune des facettes de l'employabilité permettra de tester de manière plus détaillée le cadre conceptuel de l'employabilité validé dans cette recherche. Cela permettra aux managers et aux responsables du développement de l'employabilité à identifier les leviers d'action sur lesquels ils doivent concentrer leurs efforts pour développer telle ou telle dimension de l'employabilité.

Synthèse de la recherche

En nous attachant à saisir une notion aussi complexe que l'employabilité, nous souhaitons parvenir à une compréhension et à la création d'une échelle de mesure de ce concept et à l'identification de ses déterminants. Les résultats obtenus montrent que l'employabilité est un concept multidimensionnel et sous l'influence de plusieurs facteurs organisationnels et individuels. Ils appellent alors à une responsabilité partagée de tous les acteurs sociaux afin prendre les mesures nécessaires pour gérer et développer l'employabilité individuelle.

Sur la base sur une revue de littérature et conceptuelle sur l'employabilité et ses déterminants ainsi que sur les résultats d'une étude qualitative exploratoire, un modèle globale qui consiste à préciser le concept d'employabilité et identifier ses déterminants, a été proposé et des hypothèses ont été posées. L'employabilité serait « la capacité et la volonté relatives d'un individu, à trouver un emploi satisfaisant, conserver son emploi et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle, s'il le souhaite ou s'il est licencié et ce dans des délais raisonnables ». Elle peut être déterminée par des variables organisationnelles, personnelles et sociodémographiques.

Pour tester ce modèle, nous avons opté pour une méthodologie quantitative réalisée en trois étapes. La méthode d'enquête direct et par Internet avec message incitatif pour la participation ont été retenues.

Nous avons d'abord développé un instrument de mesure de l'employabilité. Les six dimensions de l'employabilité conceptualisées à la fin de l'étude qualitative ont été soumises à un processus itératif de purification (Churchill, 1979). Puis, cette échelle a été validée par une étude analyse factorielle confirmatoire. A l'issue de ce processus, l'échelle développée comprend 30 items répartie en six dimensions : les qualités professionnelles, la recherche d'emploi, l'adaptation et développement, le développement du réseau, la flexibilité personnelle et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les résultats dégagés indiquent des qualités psychométriques très satisfaisantes, ce qui prouve la fiabilité et la validité des échelles de mesure des variables de notre modèle. La fiabilité et la validité constituent l'assurance d'un bon outil de mesure. A cet effet, la fiabilité et la validité de l'instrument ont été empiriquement examinées et les résultats dégagés indiquent des qualités psychométriques très satisfaisantes.

Par ailleurs, des échelles de mesure des variables explicatives ont été repérées dans littérature et adaptées à notre recherche. L'examen de leurs fiabilité et validité interne ont été vérifiées avant le test de modèle. Les résultats indiquent aussi de très bonnes qualités psychométriques.

Un autre objectif de cette recherche consiste à étudier les déterminants de l'employabilité. Il s'agissait d'étudier l'influence des variables organisationnelles, les variables personnelles et les variables sociodémographiques sur l'employabilité. Les résultats de la recherche ont démontré que les variables personnelles de notre modèle à savoir le sentiment d'efficacité et le locus de contrôle interne influencent fortement l'employabilité. Celle-ci est aussi influencée par certaines pratiques de gestion des ressources humaines et de management : la formation continue, l'organisation du travail qualifiante (apprenante) qui favorise l'apprentissage et le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière. Toutefois, la mobilité professionnelle et l'évaluation bien qu'elles aient une influence positive sur certaines dimensions de l'employabilité, ne semblent pas, et ce contrairement à nos attentes, avoir un effet sur l'employabilité globale. En outre, le diplôme, la situation familiale, et l'état de santé exercent une influence positive et significative sur l'employabilité, alors que l'âge ou le sexe, semble n'avoir aucun effet.

En conclusion, ce travail doctoral que nous venons de terminer s'est efforcé de proposer et de valider un modèle de développement de l'employabilité. Il a permis de bien cerner ses dimensions et ses déterminants. En identifiant un ensemble de facteurs organisationnels et personnels, notre travail propose un ensemble d'actions pour évaluer, suivre et développer l'employabilité individuelle, tout en laissant la voie à des recherches futures sur le sujet.

BIBLIOGRAPHIE

Adams J, Greig M. et Mcquaid R.W., « Mismatch in local labour market in central Scotland: the neglected role of demand », *urban Studies*, 39, 8, 2002, pp. 1399-1416.

Adelfer C., *Existence, Relatedness and Growth, Human Needs in Organisations Setting*, New York, The Free Press, 1972.

Alberta Education, « framework for enhancing business involvement in education », (Edmonton : Alberta education), 1996.

Allard F. et Mallety L., « Les effets formateurs de l'organisation du travail : un regard critique à leur expériences », *Actes du congrès de l'GRH*, Montpellier, Novembre 1994, pp.35-48.

Amadiou J.F. et Cadin L., *Compétences et Organisation Qualifiante*, Gestion Poche, Economica , 1996.

Amherdt C.H et Su Z. « vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°23, septembre-octobre 1997, pp. 14-26.

Antonacopoulou E.P. et Fitzgerald, L. « Reframing competency in management development », *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 1, 1996, pp. 27- 48.

Arrow k., « Higher education as a filter » , *Journal of Public Economics*», vol. 2, n° 3, 1973, pp. 193-226.

Arthur M.B., « The boundaryless career : A new perspective of organisational inquiry », *Journal of organisational Behavior*, 15, 1994, pp.295-306.

Arthur, M.B. and Rousseau, D.M., « Introduction : the boundaryless career as a new employment principle », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M.(Eds), *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, 1996, Ch.1, pp. 3-20.

Ashforth S.J. et Talor M.S., « Adaptation to work transitions : An integrative approach », *Research in personal and human resources management*, vol. 8, 1990, pp. 1-39.

Atlay M., Harris R., « An institutional approach to developing students, transferable skills », *Innovations in Education and training international*, vol. 37, n° 1, 2000, pp. 76- 83.

Bader F., Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3, 2007.

Bagshaw M., « Employability creating a contract of mutual investment », *Industrial and Commercial Training*, vol. 29, n° 6, 1997, pp. 187- 189.

Baird, L. et Kram, K., «Career Dynamics: Managing the Superior/Subordinate Relationship», *Organizational Dynamics*, Vol. 11, Issue 4, 1983, pp. 46-64.

Baker T., Aldrich H.E., « Prometheus stretches : building identity and cumulative knowledge in multi- employer careers », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds), *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organisational Era*, Oxford University Press, New York, 1996, pp. 133-149.

Barling J. et Beattie R., «Self-efficacy beliefs and sales performance », *Journal of Organisational Behavior Management*, vol. 5, 1983, pp. 41-51.

Bandura A., *L'apprentissage social*, Bruxelles Mardaga, 1977.

Bandura A., *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, New York, 1995.

Bandura A., « Recycling misconceptions of perceived self-efficacy », *Cognitive Therapy and Research*, n° 8, 1984, pp. 213-229.

Bandura A., « Self regulation of motivation and action through goal systems», in V. Hamilton, G.H. Bower,& N.H. Fridja (Eds), *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, 1988, pp. 37-61, Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Bandura A., « Human agency : The Rhetoric and the reality », *American Psychologist*, n°46, 1991, pp. 157-162.

Bandura A. «Regulation of cognitive process through perceived self-efficacy», *Developmental Psychology*, vol. 25, n°5, 1989, pp. 729-735.

Bandura A. « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist*, vol. 37, n° 2, 1982, pp. 122-147.

Bandura A., *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*, Englewood Cliffs : Prentice Hall, New York, 1986.

Bandura A. et Adams N.E., «Analysis of self-efficacy theory of behavioural change», *Cognitive Therapy and Research*, 1977, pp. 287-308.

Bandura A. et Cervone D., « Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation », *Organisational Behavior and Human Decision Process*, n° 38, 1983, pp. 92-113.

Bandura A. et Cervone D., « Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goals systems », *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1986, pp. 1017-1028.

Bandura A. et Jourden F., « Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, n° 6, 1991, pp. 941-851.

Bandura A. et Schunk D.H., « Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1981, 586-598.

Bardin F., *L'analyse de contenu*, PUF, 1998.

Barjou B., *Faites le point sur votre employabilité*, Ed. d'Organisations, 1997.

Barkatoolah A., *Valider les acquis et les compétences en entreprises*, INSEP Consulting Editions, Paris, 2000.

Barney J.B., « Firm resources and sustainable competitive advantage » *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.

Barret A., Whelan C.T, Sexton J.J., « Employability and its relevance for the management of the life register », *Economic and Social Research Institute (ESRI)*, Dublin 2001, pp. 1- 74.

Basu, R. et Green, S.G., «Leader-Member Exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads», *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, Issue 6, 1997, pp. 477-499.

Becker G.S., Human Capital, National Bureau of Economic Research, Columbia university press for NBER,1964, (version révisée en 1975 et 1993, Chicago, Chicago university Press).

Becker G.S., Human Capital, National Bureau of Economic Research, Columbia University for NBER, Chicago, Chicago University Press, 1975.

Bibby A., «Employabilité et adaptabilité des cadres », rapport rédigé pour UNI-Europa, Editeur UNI, 2003. Disponible sur le site Web : <http://www.union-networking.org>.

Bird A., « Careers as repositories of knowledge : a new perspective on boundaryless careers », *Journal of Organisational Behaviour*, n° 15, 1996, pp. 325- 44.

Birdi, K., Allan, C. et Warr, P., «Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, N° 6, 1997, pp.845-857.

Bishop J. (1990), « The Productivity consequences of what is learned in high school», *Journal of Curriculum Studies*, vol. 22, n° 2, pp. 101-126.

Blanchet A. et Gotman A., L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Editions Nathan, Paris, 1992.

Bourdieu P. et Passeron J.C., Les héritiers, Les Editions de Minuit, Pris 1964.

Bouchaud J., « Construire de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise », *Revue Personnel-ANDCP*, n° 374, novembre 1996, pp. 34-38.

Bouffartigue P. et Pochic S. « Cadres nomades : mythes et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres », 8^{ème} journée de sociologie du travail, Aix-en-provence, juin 2001.

Bowles S. et Gintis H., « The problem with human capital, theory marxist critique », *American Economic Review*, vol. 65, 1975, pp. 74-82.

Bowles S. et Gintis H., *Schooling in Capitalist America*, New-York, Basic Books, 1976.

Boxman E.A.W., De Graaf D.M., Flap H.D., « The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers », *Social Networks*, *Social Networks*, n°13, 1991, pp. 51-73.

Brett J. M., Stroh, L. K. et Reilly, A. H., « Putting up roots in the 1990's : Who's Willing to relocate ? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14: 1, 1993, pp. 49-60.

Brockner J., « The effects of self-esteem, success failure and self consciousness on task performance », *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1979, pp; 1732-1741.

Brown P., Hesketh A. et Williams S., «Employability in a Knowledge-driven Economy», *Journal of Education and Work*, vol.16, n 2, june 2003, pp. 107-126.

Burk R. et Vankleef J., « Prior Learning assessment in Canada a credit to workforce development », *Career and Planning and Adult developpement Journal*, n° 12, 1996, pp.4238.

Burt R., *Structural Holes*, Harvard university Press, 1992

Buxton A., « Some Evidence of the Productivity of Qualified Manpower in Britain », *Journal of Economic Research*, vol. 29, n° 15, 1977, pp. 61-68.

Cabral A. C. et Salomone P. R., « Chance and Careers: Normative Versus Contextual Development », *The Career Development Quartely*, vol. 39, 1990, pp. 5-17.

Cadin L., Bender A.F., Pringle J., « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, pp.76-96.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., « Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories », Dunod, 1997.

Cadin L., Bender A-F., Bender et De Saint Giniez V., *Carrières Nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, 2003.

Callan X.J., « A study of VET student and teacher attitudes to generic skills : A progress report », Paper presented at Research Conference, NP. Institute of TAFE Brisbane.

Campbell D.T. et Fiske D.W. « Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *psychological Bulletin*, 56, 1959, pp.81-105.

Campbell N.K. et Hackett G., « The effects of mathematics task performance on math self-efficacy and task interest », *Journal of Vocational Behavior*, 28, 1986, pp. 149-162.

Campbell J. et Pritchard R., « Motivation theory in industrial and organisational psychology », *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, ch. 3, 1976, pp. 63-130.

Campion M.A. Cheraskin L. et Stevens M.J. « Career-related antecedents and outcomes an job rotation», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°6, 1994, pp. 1518-1542.

Card D. et Krueger A., «Does School Quality Matter?, Return to Education and The Characteristics of Public Schools in the United States», *Journal of Political Economy* vol. 100, 1992, n° 1, pp. 1-40.

Carner C.S., et Scheir, M.F., *Attention and self regulation: a control-theory approach to human behaviour*. New York: Spring-Verlag, 1981.

Cart B., Toutin M.H., « Adaptabilité, transférabilité de la compétence et expérience professionnelle : le cas des emplois tertiaires administratifs », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie (CLES)*, n° 27, 1996, pp. 6-14.

Cervone D. et Peake P.K.(1986), « Anchoring, efficacy and action : the influence judgments heuristics on self efficacy judgements and behavior », *Journal of Applied Psychology* , n° 50, 1986, pp. 492-501.

Chambrier L., «Apprentissage organisationnel et efficacité des ressources humaines », *Premières Rencontres Nantaises Chercheurs-Praticiens de la GRH*, Mars 1994, pp. 100-109.

Chan D., « Understating adaptation to change in the work environment: integrating individual difference and learning perspectives», in G.R. Ferris (Ed.), *research in personnel and human resources management*, vol 18, 200, pp. 1-42.

Charne F. et Midler., « Apprentissage Organisationnel et Maîtrise de Technologies nouvelles, La Robotisation des Toleries Automobiles », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier 1994, pp. 84-92.

Chassard Y., Bosco A, Alessandra, « L'émergence du concept d'employabilité » Groupement d'Etudes et de Recherches, Notre Europe, 1998.

Chevrier J. W. et Inostrat J. C., « Le style cognitif et la dimension cognitive de la maturité vocationnelle », L'Orientation Scolaire et Professionnelle, n° 16, 1987, pp.113-129.

Churchill G.A. « A Paradigm For developing Better Measures of Marketing Constructs », journal Of Marketing Research, 19, 4, 1979, pp. 491-504.

Clarke A., « Survey on employability », Industrial and Commercial Training, Vol. 29, n° 6, 1997, pp. 177- 183.

Cole B. et Hopkins B., « Manipulation of the relationship between reported self-efficacy and performance », Journal of organisational Behavior Management, vol. 15, n° 1-2, 1995, pp. 95-135.

Coleman J., Foundation of Social Theory, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

CBI (Confederation of British Industry), Making employability Work: An Agenda for Work, London, 1999.

Cortina J.M. «What is Coefficient alpha? An examination of theory and applications, Journal of Applied Psychology, vol. 78, 1993, pp. 98-104.

Cox E. «the optimal number of response alternative for a scale: a review», journal of marketing Research, Novembre 1980, pp.407-422.

Crant J.M., “Propactive behavior in organization”, Journal of Management, 26, 200, pp.435-462.

Dann F., « From full employment to employability : a new deal for Britain's unemployment », International Journal Manpower, Vol. 21, issue 5, 2000, pp. 384- 400.

Dany F., « Employabilité et gestion des compétences: Quelques réflexions liées à l'intégration du concept de l'employabilité dans les pratiques managériales », in Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus, Roussillon S., Bournois F. et Le Louarn J.Y., (Eds), Paris, CNRS, Collection Programme-Alpes en sciences Humaines, 1996, pp. 307- 320.

Dany F., la promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3, 1997.

Dany F., Mallon M. et Arthur M. «The Odyssey of Career and The opportunity for international comparaison », The international Journal of human Resource Management, vol. 14, n°5, 2003.

Dany F., «Free actors and organizations: critical Remarks about the New career literature, based on French Insights», the International Journal of Human Resource management, vol; 14, n° 5, 2003.

Deci E.L. et Ryan R.M., « Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York : Plenum Press, 1985.

De Charmes R., Personal Causation : the internal affective determinants of behavior. New York : Plenum Press, 1968.

De Grip A., Van Loo J. et Sanders J. « The Industry Employability Index : taking account of supply and demand characteristics, International Labour Review, vol. 143, issue 3, 2004, pp. 211-233.

De Vries S., Grundemann R. et Van Vuuren T., « Employability policy in Dutch organisations » International of Human Resource Management, n° 12, v.7, 2001, pp. 1193-1202.

De Fillipi R.J., Arthur M.B., « Boundaryless contexts and careers : a contemporary-based perspective », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds), The Boundaryless Career, Oxford University Press, New York, NY, .(1996), Ch. 7, pp. 117-131.

Delobbe N., « Trouver sa place dans un nouveau emploi : Défis étapes et facteurs de réussite », Gestion 2000, n° 1, 1997, pp. 55- 70.

Demazière D., « Les aides publiques et l'employabilité des chômeurs : Trois modes d'évaluations complémentaires », CLES, n° 25, 1995, pp. 21-33.

Desjardins E., « Personnalité hardie comme facteur d'adaptation en milieux du travail », Carréologie, n° 2, vol. 6, pp. 187- 202.

Despointe H.H., « A partir du chômage, quels itinéraires pour quels chômeurs ? », *sociologie du travail*, n° 32, vol. 4, 1990, pp. 411- 430.

Despointes H.H., « Être Disponible et Savoir Cibler sa Recherche: Deux Clés pour Trouver un Emploi », *Économie et Statistique*, n° 249, 1991, pp. 67-74.

Drancourt C.N., « Mesurer L'insertion professionnelle », *Revue française de Sociologie*, n° 1, 1994, pp. 37-67.

Dunegan, K.J., Uhi-Bien, M. et Duchon, D., (2002), « LMX and subordinate performance: the moderation effects of task characteristics », *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, N° 2, p. 275- 285.

Dubar C., « L'insertion comme articulation temporelle du Biographie et du structurel », *Revue Française de Sociologie*, n° 2, 1994, pp. 283-291.

Dubois M. et Retour D. (1998), « Compétence Collective, Etude Exploratoire » in *Valeur Marché et Organisation*, Actes des 14ème Journées des IAE, Press Académiques de L'Ouest, pp. 323-341.

Earley C., « Supervisors and shop stewards as sources of contextual information in goal setting : a comparison of United States with England », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°, 1986, pp. 11-117.

Eby, L. T. et Roussell, J. E. A., Predictors of employee willingness to relocate for the firm, *Journal of Organisational Behavior*, vol. 57, 2000, pp. 42-61.

Eden D. et Ravid G., « Pygmalion versus self expectancy : effects of instructors and self-expectancy on trainee performance », *Organisational Behavior and Human performance*, vol., 1982, pp. 351-364.

Eden D. et Kinnar J. « Modeling Galatea Self-efficacy to increase volunteering », *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, n° 6, pp.670-780.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa D. « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Issue 3, 1986, pp. 500-507.

Ellig B.R., « Employment and employability : Foundation of the new social contract », *Human Resource Management*, Summer, vol. 37, n° 2, 1998, pp. 173- 185.

El Akremi L., Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de toulouse 1, 2000.

Epitropaki, O. et Martin, R. , (1999), «The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges (LMX) and employees' work attitudes and well being», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, Issue 2,1999, pp. 237-240.

Ernoul V., « Assessment center : gestion des compétences et employabilité », *Personnel-ANDCP*, n° 393, 1998, pp. 34-38.

Evrard Y., Pras P. et Roux E., *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 1997.

Evrard Y., Pras P. et Roux E., *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Edition Nathan, Paris 2000.

Evrard Y., Pras P. et Roux E., *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris 2003.

Estienne M., « An organizational culture compatible with employability», *Industrial and Commercial Trainig*, vol. 29, n° 6, 1997, pp. 194-197.

Feldman D.C., « Managing careers in downsizing firms », *Human Resource Management*, vol. 35, n° 2, 1996, pp. 145- 161.

Feldman, D. C. et Bolino M.C., « Moving on out : When are employees willing to follow their organization during corporate relocation ? », *Journal of Organisational Behavior*, 19: 3, 1998, pp. 275-288.

Ferrieux D., *Representations et employabilité en début de vie active*, thèse de doctorat, université René Descartes Paris, 1992.

Ferrieux D. et Carayon D., « Impacts du bilan de compétences sur le positionnement personnel et professionnel : étude réalisée auprès des chômeurs de longue durée », *Carriéologie*, vol.6, n°2, 1992, pp. 45-69.

Finot A., *Développer L'employabilité*, INSEP Consulting Eds, Paris 2000.

Ford J.K., Quinones M.K., Sego D.J. et Sorra J.S., « Factor affecting the opportunity to perform trained tasks on the job », *Personal Psychology*, 45, 1992, pp. 511-527.

Fornell C. et Larcker D.F., «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, vol. 28, 1981, pp.39-50

Forte C.S. et Hansvick, C. L.(1999), « Applicant Age as a Subjective Employability Factor : A Study of Workers Over and Under Age Fifty », *Journal of Employment Counseling*, vol. 36, issue 1, pp. 11-20.

Forsé M., “ Social capital and status attainment in contemporary France”, *the Tocqueville Review*, vol. 20, n°1, 1999.

Friedrich J., « The influence of locus of control on student's aspirations, expectations and information preference for summer work », *Journal of College Student Development*, n° 29, 1988, pp. 335-339.

Frayane C.A. et Latham G.P., « Application of social learning theory to employees self management of attendance », *Journal of applied psychology*, 72, 1987, pp.387-392.

Gagnon, M. A. et Michael, J.H., «Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees», *Forest Products Journal*, Vol. 54, N°12, 2004, pp. 172-177.

Galan J. PH et Vernet E., «vers une 4^{ème} génération : les études de marché « on-line » *Décisions Marketing*, n°19, janvier avril 2000.

Garavan T.N., Morley M., Gunnigle P. et Collins E., « Human capital accumulation : the role of human resource development », *Journal of European Industrial Training*, 25 / 2 / 3 / 4, 2001, pp. 48- 69.

Gazier B., « Assurance chômage, employabilité et marchés traditionnels du travail », *Cahiers de la MSE*, 1999, pp. 17- 30.

Gazier B., « Employabilité de crise et crise d'employabilité », Séminaire D'économie du Travail, n° 919, février 1989, pp .1-68.

Gazier B., « Employability : concepts and policies », European Employment observatory, 1999.

Gazier B., « L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation » Sociologie du Travail, N°32, 4, 1990, pp. 575-585.

Gazier B., « L'envers du plein emploi : Eléments d'analyse épistémologique de normes d'employabilité », Economie et Sociétés, Série Economica- PE, n° 12, pp. 135- 156..

Gazier B., « Tri et contrôles des salariés dans les organisations : Quelques chassées croisés entre économie et sociologie », Revue Française de Sociologie, n° 38, 1997, pp. 525- 551.

Gerbing D.W. et Anderson J.C. « An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment », Journal of Marketing Research, 25 (2), 1988, pp. 186-1992.

Fourma A., et Mendes S., « L'employabilité : analyse et expériences », Séminaire d'Economie du Travail, CNRS, UAN n° 919, juillet 1987.

Gasperz, J. et Ott, M., *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties.* Assen: Van Gorcum, 1996.

Gersnter, C.R. et Day, D.V., (1997), «Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Issue 6 , p. 827- 844.

Gilbert S., Bloom M.R., « Issues in measuring and assessing employability skills », Ottawa : employability skills forum, National business and education centre, conference Board of Canada, 1998.

Gist M.E., «Self-efficacy Implications for Organisational Behavior and Human Resources Management », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 3, 1987, pp. 472-485.

Gist M. E., «The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers», *Personnel Psychology*, vol.42, 1989, pp. 787-805.

Gist M. E. et Mitchell T., «Self-efficacy : A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability», *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 2, 1992, pp. 183-211.

Gist M.E., Stevens C.K., et Bavetta, A. B., « the influence of self efficacy and training condition on retention of learning », *Personal Psychology*, 44, 1991, pp. 837-861.

Gist M.E., Schwoerer C. et Rosen B., « Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training » , *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 884-891.

Gorsline K., « A competency profile for human resources, no more shoemakers children », *Human Resource Management*, vol.35, n°1, 1996, pp. 53-66.

Graen G.B. et Uhl-Bien M., « relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective», *Leadership Quarterly*, Vol. 6, Issue 2, 1995, pp. 219-247.

Granier C., « L'employabilité, rôle social et sociétal », *Revue Personnel*, n° 348, 1994, pp. 65- 66.

Graen G.B., Novak M.A. et Sommerkamp P., «The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model», *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, Issue 1, 1982, pp.109-131.

Graen G.B. et Scandura T.A., «Toward a psychology of dyadic organizing», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 1987, pp.175-208.

Graen G.B. et Uhl-Bien M., « relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective», *Leadership Quarterly*, Vol. 6, Issue 2, 1995, pp. 219-247.

Granovetter M., *Getting a Job: A Study of Contacts and Career*”, Harvard University Press, 1974 (1995, 2nd Edition).

Granovetter M., « the strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, pp.1360 - 1380.

Granovetter M., « the strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited », *Sociologic Theory*, 1, 1983, pp.201-233.

Granovetter M., «The Sociological and Economic Approaches to Labor Market analysis : a Social Structural View», In Farkas G., England P. (Eds), *Industries, Firms and Jobs Sociological and Economic Approaches*, New York, Plenum Press, 1988, pp. 187-216.

Green, S.G., Anderson, S.E., et Shiverzs, S.L., «Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 66, Issue 2, 1996, pp. 203-214.

Greenhaus J.H. et callanan G.A., *Career Management*, 2ème Edition, Dryden Press, London 1994.

Greenhaus, J.H., Parasurman S., Wormley, W.M., «Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes», *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Issue 1, 1990, pp. 64-86.

Griffith C., « Building a resilient work-force », *Training*, Minneapolis, issue 1, Vol. 35, 1998, pp. 54- 60.

Griliches Z. et Mason W., « Education, income and ability », *Journal of Political Economy*, vol. 80, n° 3, 1972, pp. 74-103.

Groot W., Brink D.V., Massen H., « Education, training and employability », *Applied Economy*, vol. 32, issue 5, 2000, pp. 573- 582.

Guerrero S., «Le concept d'efficacité personnelle appliqué à la GRH : le cas des actions de formation continue », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, 2001, pp. 15-28.

Giblet O.B., « La recherche d'emploi : Stratégie, qualification scolaire ou professionnelle et qualification sociale », *Sociologie du Travail*, n° 32, vol. 4, 1990.

Hackett G. et Betz N.E., « A self-efficacy approach to the career development of women», *Journal of Vocational Behavior*, 18, 1981, pp. 326-336.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. et Black W.C., *Multivariate data analysis*, 5ème édition, 1998, Upper Saddle Rivers, NJ/ Prentice-Hall.

Hall D.T., « Protean career of the 21st Century », Academy of Management Executive, vol. 10, n 4, 1996, pp. 8-16.

Hall D.T., «Special challenges of career in 21 st century : Introduction (Vol 2), Academy of Management Review, 11, 1, 60-61.

Hall D.T. et Mirviss P., « The new career contract : Developing the whole person at midlife and beyond », Journal of Organisational Behavior, 1995, pp. 269-288.

Hall H.D. et Moss J.E., « The New Protean Career Contract: Helping Organisations and Employees Adapt», Organisational Dynamics, Hiver 1998, PP. 22-37.

Hanser G., Masingue B. et Vidal F., L'investissement formation , Hommes et Techniques, Paris, 1986.

Harvey K., Lowe G.S., Lehmann W., « Acquisition of employability skills by high school students », Canadian Public Policy, vol. 28, n° 2, 2002, pp. 275- 295.

Harvey L., « Defining and measuring employability », Quality in Higher Education, vol. 7, n° 2, 2001.

Hasluck C., « Lesson from the new deal : finding work , promoting employability », New Economy, IER, 2001, pp. 230-235.

Hause J., «Ability and Schooling as Determinants of Lifetime Earnings, or if you're so Smart, Why Aren't You Rich », in Juster F.T. ed., Education, Income and Human Behavior, New York, MacGraw Hill, 1975, pp. 123-149.

Hendry, C., Pettigrew A., « Human resource management : an agenda for the 1990s », International Journal of Human Resource Management, vol. 1, n° 1, 1995, pp. 17- 43.

Henguelle V., « Employabilité et pratiques de recrutement des entreprises », Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie, n° 22, 1993, PP. 31-40.

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., The motivation to work, N Y, John Wiley, 1956.

Herzberg F., Mausner B., Peterson, R.O. et Capwell D.F., Job Attitudes Review of Research and Opinion, Pittsburg, Psychological Service of Pittsburg, 1957.

Hill T., Smith, N.D., et Mann, M.F., «Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies », *Journal of Applied Psychology*, n° 72,1987, pp. 307-314.

Hillage J. et Pollard, « Employability : Developing a framework for policy analysis » DFEE, Research Report n° 85, November 1998.

Hind P., Frost M., Rowley S., « The resilient audit and the psychological contract », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, n° 7, pp. 18-29.

Hirsh, W., Jackson C., «Ticket to ride or no place to go », *People Management*, June 1996, pp. 20- 25.

Howe E.P., « Employability : Finding a use of security », *Pennsylvania CPA Journal*, issue 3, vol. 72, 2001, pp. 18- 19.

Holmes L., “ HRM and the irresistible rise of the discourse of competence”, *Personnel Review*, vol. 24, n° 4, 1995, pp. 16-28.

Holmes B. H. et Werbel J. D., « Finding Work Following Job Loss : The Role of Coping Resources », *Journal of Employment Counseling*. 29, 1992, pp. 22-29.

Hungerford T. et Solon G., “Sheepskin Effects in the Return to Education”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 66, 1987, pp. 175-177.

Iacobucci D., Barnes J., Cote J., Cudeck R., Malthouse E. et Stewart D., “Factor analysis”, *Journal of Consumer Psychology*, 10, 2001, pp.75-82.

Igalens, J. et Roussel, P., *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1998.

Igalens J. et Scouarnec A., « La gestion par les compétences : construction d’une échelle de mesure », *revue de GRH*, n°1, 2001, pp.2-16.

James R., « Define employability : Report from an open workshop » An occupational psychology division briefing paper, n° 585/ 13, 1998.

Jamison D.T. et Lau L.J., « Farmer Education and Farm efficiency », Baltimore, John Hopins University Press, 1982.

Jamison D.T., Lau L.J. et Lockheed M., « Farmer Education and Farm efficiency, a survey », *Economic Development and Cultural Change*, vol. 29, 1980, pp. 37-76.

Jarouse J.P. et Mingat A., « Un Réexamen du Modèle de gain de Mincer », *Revue Economique*, vol. 37, n° 6, 1986, pp. 999-1031.

Jiang, J., « Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, Issue 3, 2000, pp. 219-240.

Jones G., « Socialisation tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organisation », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, 1986, pp. 262-279.

Jöreskog K.G., « Statistical analysis of sets congeneric tests », *Psychometrika*, vol. 36, 1971, pp.109-133.

Jöreskog K.G., « A general method for estimating a linear structural equations system », in Goldberg A.S. et Duncan O.D. Eds, *Structural equation models in the social sciences*, New York : seminar press/Harcourt Brace.

Kanter, R., « Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms », in Arthu, M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 1989.

Kanter, R., « Nice work if you can get it: The software industry as a model for tomorrow's job », *the American Prospect*, n°23, 1995;

Kanfer, R. « Motivation Theory and Industrial and Organisational Pshchology », Dunette, M. D., Hough, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, vol. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1990, pp.75-190.

Kach P., « Entreprise Qualifiante et Entreprise Apprenante : Concepts et Théories Sous-Jacentes », *Education Permanente*, n° 140, 1999, pp. 61-81.

Kidd, J.M. et Smewing, C., (2001), « The role of the supervisor in career and organizational commitment », *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol. 10 , Issue 1, 2001, pp. 25– 40.

Kiker B.F. et Health J.A., « The effect of socioeconomic Background on earning », *Economics of Education review*, vol. 27, 1985, pp. 251-261.

Kleinman M., West A., « Employability and the new deal : employability is what the government want but what exactly is it », *New Economy, IRRP*, 1998, 174-178.

Kluytmans f., Ott M., « Management of employability in the Netherlands », *European Journal of work and Organisational Psychology* », n° 8, vol. 2, 1999, pp. 261- 272.

Kottke, J.L. et Sharafinsik, C.E., «Measuring supervisory and organizational support», *Educational and Psychological Measurements*, Vol. 48, 1988, pp. 1075-1079.

Kosh P., «Entreprise qualifiante et entreprise apprenante: concepts et théories sous-jacentes », *Education Permanente*, n° 140, 1993, pp. 60-81.

Lachman, M. E. et Weaver, S.L., « The sense of control as a moderator of social class differences in health and well-being, *Journal of personality and social psychology* », Vol.74, Issue 3, 1998, pp.763-773.

Lagace, R.R., «Leader-Member Exchange: Antecedents and Consequences of the Cadre and Hired Hand», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 10, Issue 1, 1990, pp. 11-19.

Landau, J. C., Shamir B. et Arthur, M. B., Predictors of Willingness to relocate for managerial and professional employees, *Journal of organizational Behavior*, 13: 5, 1992, pp. 667-680.

Lane D., Donegan J., « Employability : the new social contract for staying ahead of competition », *Professional Development Foundation*, UK, 1993.

Latham G. et Frayne C., « Self-management training for increasing job attendance : a follow-up and replication », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°3, 1989, pp. 411-416.

Laurence T., « Teaching and assessing employability skills through skills USA », *Annual Quality Congress Proceeding*, Milwaukee, 2002.

Lawler E.E., Ledford G.E., « Skill based approach to human resource management », *European Management Journal*, vol. 10, 1992, pp. 383-391.

Le Bortef G., Construire les compétences individuelles et collectives, Ed. d'Organisations, 2001.

Le Bortef G., De la compétence à la navigation professionnelle, Ed. d'Organisation, Paris, 1997.

Lee D.D., « Job Search Success of Middle-Aged Managers and Engineers », *Industrial and Labour Relations Review*.

Lefcourt H. M., « Durability and impact of the locus of control construct », *Psychological Bulletin*, n° 112, 1992, pp. 411-414.

Lent R.W., Brown S.D., et Larkin K.C. « Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options », *Journal of Counseling Psychology*, 33, 1986, pp.165-169.

Lent R.W. et Hackett G., « Career self-efficacy : empirical status and future directions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, 1987, pp. 347-382.

Lent R.W., Brown S.D. et Hackett G., « Toward unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance », *Journal of Vocational Behavior*, 45, 1994, pp. 79-122.

Levenson H., « Multidimensional locus of control in psychiatric patients », *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 41, 3, 1973, pp.397-404.

Levenson H., « Differentiating among internality, powerful others, and chance », in Lefcourt, H. (Eds). *Research with the locus of control construct*, vol.1, 2, 1981, Academic Press, New York.

Levy-Garboua L., « Education, Origine Sociale et Distribution des Gains », in Eicher J.C. et Levy-Garboua L., Eds, *Economique de l'éducation*, Paris, 1979, pp. 29-58.

Levy-Garboua L. et Jarousse J.P., « L'investissement Humain, Théorie et Mesure », *CPE Etude*, n° 106, 1988.

Levy-Garboua L., « Formation sur le tas et Rendements de L'expérience », *Economie et Prévision*, n° 116 (5), 1994, pp. 79-88.

Levy Leboyer C., « La motivation dans l'entreprise » Ed. d'organisation, Paris , 1998.

Liden, R.C. et Graen, G., « Generalizability of the Vertical Dyad Linkage model of Leadership», *Academy of Management Journal*, Vol. 23, Issue 3, 1980, pp. 451-465.

Locke E.A., Frederick E., Lee C. et Bobko C., « Effects of self-efficacy, goals, and tasks strategies on task performances», *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, pp. 241-251.

Locke, E.A., Latham, G.P., «Self-Regulatory Through Goal Setting», *Organisational Behavior and Humain Decision Process*, vol. 50, 1991, pp. 212-247.

Loewenstein M.A. et Spletzr J.R., « General and specific Training, Evidence and implications», *The Journal of Human Resources*, 34, 1999, pp. 710-733

London M., « Toward a theory of career motivation », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, 1983, pp. 620-630.

Mack M., « Organisation pour Apprendre », *Personnel*, n° 348, 1993, pp. 41-45.

Mack M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1995, pp. 43-48.

Maddux J., *Self-efficacy , Adaptation, and Adjustment*, Plenum Press, New York, 1995.

Malhorta N., Décaudin J.P. et Bouguerra A., *Etudes Marketing avec SPSS*, Pearson, Education, 2004.

Marie A., Daune A.M., Lemaire R.M., « Regards croisés sur les employabilités » Document LEST, n° 1, 1993, pp. 1- 10.

Marks, L.I., « Deconstructing locus of control: Implications for practitioners, *Journal of Counselling and development*», n° 76, 1980, 251-260.

Markus, H., « Self-Schemata and Processing information about the self », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, 1977, pp. 63-68.

Markus, H. et Kitayama S., « Culture and Self : Implications for Cognition, Emotion, and Motivation », *Psychological Review*, vol. 98, 1991, pp. 224-253.

Martin G., Staines H., Pate J., «Linking security and career development in a new psychological contract» *human Resource Management Journal*, vol. 8, Issue 3, 1998, pp.20-40.

Martocchio J. et Webster J., «Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training », *Personnel psychology*, vol. 45, 1992, pp. 553-578.

Mathieux J. Tannenbaum S. et Salas E., « Influences of individual and situational Characteristics on measures of training effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 4, 1993, pp. 828-839.

Mckensie P., Wursburg G., « Lifelong learning and employability », *OCDE Observer*, 1998, pp .13-17.

Meignant A., « La formation stratégique pour l'entreprise », *Les Editions d'Organisation*, Paris, 1986.

Michael R., «Education and Consumption », in Juster F.T. ed, *Education, Income and Human Behaviour*, New York, McGraw Hill, 1975, pp. 235-252.

Miles R.E., Snow, C.C., « Twenty- first century careers », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds) , *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, NY, 1996, pp. 97- 115.

Mincer J., « Investment in human Capital and Personal Income Distribution », *Journal of Political Economy*, vol. 66, 1958, pp. 281-302.

Mincer J., *Schooling, Experiences and earnings*, NBER, New York, Columbia University Press, 1974.

Mincer J., « Human Capital and Economic Growth », *Economic of Education Review*, vol. 3, n° 3, 1984, pp. 195-206.

Mirvis P.H., Douglas T.H., « Psychologic success and the boundaryless career », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds) , *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, NY, 1996, pp. 237-253.

Mitchell, T.R., « Motivation : New Directions for Theory, Research and Practice », *Academy of Management Review*, vol.7, n° 1, 1982, pp. 80-88.

Mucchielli R., *Les méthodes qualitatives*, Editions PUF, Paris 1991.

Multon k., Brown S., et Lent R., « Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes : a meta- analytic investigation », *Journal of Counseling Psychology*, vol. 18, 1991, pp. 30-38.

Noe, R., (1996), «Is career management related to employee development and performance?», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, Issue 2, p. 119-133.

NOE, R. A., Steffy B. D. et Barber A. E., (1988), «An investigation of the factors influencing employees' willingness to accept mobility opportunities», *Personnel Psychology*, Vol. 41, Issue 3, p 559 – 580.

Noe, R.A., Noe A.W. et Bachuber, J.A., (1990), «An investigation of the correlates of career motivation», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, Issue 3, p. 340–356.

Noe, R. A. et Barber, A. E., “Willingness to accept mobility opportunities : Destination makes a difference”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n ° 2, 1993, pp. 159-175.

Noe R. et Wilk S., «Investigations of factors that influence employees' participation in development activities », *Journal of Applied Psychology*, 64/2, 1993, pp. 736-749.

Noël, R.A., « Is career management related to employee development and performance ? », *Journal of Organisational Behaviour*, vol. 17, 1996, pp. 119- 33.

Nunnally J.C., *Psychometric theory*, McGraw-Hill, 1967.

Nunnally J.C., *Psychometric theory*, McGraw-Hill, 1978.

OCDE, « lifelong learning to maintain employability », *Innovation in education*, OCDE, Newsletter, n° 3, 1997.

Oiry E. et D'iribarne A. «La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *sociologie du travail*, Vol. 43, N° 1, pp. 49-66.

Ostroff, C. et Clark, M. A., *Maintaining an internal Market : Antecedents of Willingness to change jobs*, *Journal of Vocational Behavior* , 2001.

Outin J.L., « Trajectoires professionnelles et mobilités de la main d'œuvre : La construction sociale de l'employabilité », *Sociologie du Travail*, n° 4, 1990, pp. 469- 489.

Ozer E. et Bandura A., « Mechanisms governing empowerment affects : a self-efficacy analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, 1990, pp. 472-486.

Paul O.K., « On the ladder to employability », *Management Today*, 1997, pp. 5- 7.

Paul I., « Sustainable high. Potential career development : a resource- based view », *career development International*, vol.2, issue 2, 1997, pp. 347- 353.

Pedhazur E. et Pedhasur Schmelkin L., *Measurement, Design, and Analysis : an integrated Approach*, Hillsdale, NJ: Lawrance Erlbaum, 1991.

Pelosse J., Sauret C, Thierry, « Employabilité : définitions et enjeux », *Revue Personnel ANDCP*, n° 369, 1996, pp. 6- 12.

Peretti J.M., *Ressources Humaines*, 10^e édition, Librairie Vuibert, Paris, 2005.

Permartin D., « Gérer par les Compétences ou Comment Réussir Autrement », *Editions Management*, 1999.

Peterson R.A., "A meta analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of consumer research*, 21, 2, 1994, pp.381-346.

Philips J.M., « Farmer Education and Farmer Efficiency, a Meta-Analysi », *Economic Development and Cultural Change*, 1994, pp. 149-165.

Pigeyere F. « La competence, un nouvel outil pour la gestion d'emploi », les actes de la 5^{ème} Congrè de l'AGRH, 1994, pp.129-138.

Prahalad L.K., Hamel G., « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, May- June, 1990, pp. 79-91.

Porter M., *Choix stratégique et concurrence*, *Economica*, 1980.

Quinones M., « Pretraining context effects: training assignment as feedback », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 2, 1995, pp; 226-238.

Quivy R. et Van Campenhoudt L., Manuel de recherche en sciences sociales, Editions Dunod, Paris 1992.

Raider H.J., Burt R.S., « Boundaryless careers and social capital » in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds), The Boundaryless Career, Oxford University Press, New York, NY, 1996, pp. 187- 201.

Rajan A., « Employability in the finance sector : rhetoric vs reality », Human Resource Management Journal, vol. 2 , n° 1, 1998, pp. 67- 78.

Reynaud E., « Le chômage de longue durée : La théorie et l'action » Revue française de sociologie, n° 38, 1993, pp. 271-291.

Roberts M., « Monitoring critical skills : Background paper of the expert panel on skills », Ottawa : industry Canada. At<<http://acst.gc.ca /skills>>.

Robertson I. et Sadri G., « Managerial self-efficacy and managerial performance », British Journal of Management, vol. 4, n° 1, 1993, pp. 37-45, Grenoble, 1993, pp. 331-331.

Roehrich G., “ validité convergente et validité discriminante : l'apport des modèles d'équations structurelles », Cahiers de recherches, ESA

Roger A., Hategikimana R., « La motivation des cadres pour développer leur employabilité », 17ème journées des IAE, Université de Pau et des Pays de l'Adour, septembre 2000, pp. 1- 26.

Romaniuk K., Snart F., « Enhancing employability : the role of the prior learning assessment and portfolios », Career Development International, vol. 5, n° 6, 2000.

Romelaer P. “ notes sur l'entretien semi-directif centré, séminaire : méthodes qualitatives de recherche en gestion, CEFAG, la londe les maures, novembre 2002.

Romelaer P., « l'entretien de recherche », in Roussel P. et Wcheux F., (coord), Management des ressources humaines : méthodes de recherches en sciences humaines et sociales, Editions De Boeck, Bruxelles 2005.

Rooter J., « Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement”, Psychological Monographs, 80, 1,1966, 1-27.

Roques M., Fontiat V., « Employabilité et formation (classique versus en alternance) : Etude structurale d'une représentation sociale », *Orientation Scolaire et Professionnelle*, n° 29 (4), 2000, pp. 587- 598.

Roussel P., Durrieux F., Campoy E. et El Akremi A., méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion, Ed. Economica, 2002.

Roussel P., Durrieux F., Campoy E. et El Akremi A., « Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », in *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Roussel P. et Wacheux F., Ed. de boeck, 2005.

Roussel P., « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », in *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Roussel P. et Wacheux F., Ed. de boeck, 2005.

Rotter J., «Generalized expectancies for internal control of reinforcement », *Psychological Monographs*, vol. 80, n° 1, 1966, pp. 1-27.

Rotter, J. B., « Internal versus external control reinforcement », *American Psychologist*, n° 45, 1990, pp. 489-493.

Rozes G., « Comment manager sa carrière et faire sa publicité », *Gestion 2000*, n° 1, 1997, pp. 127-148.

Ryan, R. M., «The Nature of the Self in Autonomy and Relatedness», Strauss, J., Goethals G. R. (eds.), *The self : interdisciplinary Approches*, New York, Springer-Verlag, 1991, pp. 208-238.

Saxenian A., « Beyond boundaries : Labours Markets and learning in Silicon Valley », in Arthur M.B. and Rousseau D.M. (Eds), *The Boundaryless career*, Oxford University Press, New York, NY, 1996, pp. 23-39.

Schriesheim, C.A., Neider, L.L., et Scandura, T.A., «Delegation and Leader-Member Exchange: Main effects, moderators, and measurement issues», *Academy of Management Journal*, Vol. 41, Issue 3, 1998, pp. 298-318.

Seibert S.E., Kraimer M.L. et Crant J.M. « What do proactive people do? A longitudinal linking proactive personality and career success », *personnel psychology*, 54, 2001, pp. 845-874.

Serrano Pascual A., “The European Employment strategy to tackle youth unemployment: the concept of employability”, paper presented at the European Industrial relations Congress, Oslo, June 2001.

Shapiro, D. H., Schwartz, C. E., et Astin, A. A., «Controlling ourselves, controlling our world, Psychology’s role in understanding positive and negative consequences of seeking and gaining control», *American Psychologist*, n° 51, vol. 12, 1996, pp. 1213-1230.

Sherer M., Maddux J.E., Mercandate B., Prentice-Dunn S., Jacobs, B. et Roger R.W. « The self-efficacy Scale : construction and validation », *Psychologist Report*, 1982, 51, pp. 663-671.

Smith P. B., Trompenaars F. et Dugan S., «The Rotter Locus of control scale in 43 countries: A test of cultural relativity», *International Journal of Psychology*, n°30, vol. 3, 1995, pp. 377-400.

Sparrow P., « Career and the psychologic contract : understanding the european context », *European Journal of Work and Organisational Psychology* , vol. 5, n° 4, 1996, pp. 479-500.

Spector P. E., « Behavior in organizations as a function of employee’s locus of control », *Psychological Bulletin*, vol.91, 1982, pp. 482-497.

Spence M., « Job Market Signalling », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, 1973, n° 3, pp. 355-374.

Spreitzer G., « Psychological empowerment in the workplace dimensions, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, 1995, pp. 1442-1465.

Stajkovic A. et Luthans F., « Social cognitive theory and self-efficacy : going beyond traditional motivational and behavioral approaches », *Organisational Dynamics*, vol. 26, n° 4, 1998, pp. 62-73.

Steiner P., *la Sociologie économique*, La Decouverte, 1999.

Sterns, H. L. et Milko, S. M., The aging worker in a changing environment : organisational and individual issues, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 47, n° 3, 1995, pp. 248-268.

Stewart D.W. “ The application and Misapplication of factor analysis in Marketing”, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 1981, pp. 51-62.

Sullivan S.E., Carden W.A., Martin D.F., « Careers in the next millennium : directions for future research », *Human Resource Management*, vol. 8, n° 2, 1998, pp. 165- 185.

Sullivan, P.H., « Profiting from intellectual capital », *Journal of knowledge Management*, vol. 3, n° 2, 1996 .

Tannenbaum S., Mathieu J., Salas E. et Cannon-Bower J., « Meeting trainees' expectations : the influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation » , *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 76, 1991, pp. 759-769.

Tjosvold D., Andrews R. et Jones H., « Cooperative and competitive relationships between leaders and subordinates», *Human Relations*, Vol. 36, Issue 12, 1983, pp.1111-1124.

Taubman P.J. et Wales T.J., «Education as an investment and a screening Device » in Juster F.T., *Education, income and human behaviour*, New York, MacGraw Hill, 1975, pp. 95-121.

Taylor A., « Employability skills : from corporate wish list to government policy », *Journal of Curriculum Studies*, vol. 30, n° 2, 1998, pp. 143- 164.

Taylor S., Locke E., Lee C. et Gist M., « Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms », *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 34, 1984, pp. 402-418.

Taylor K.M. et Betz N.E., « Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision », *Journal of Vocational Behavior*, 22, 1983, pp. 63-81.

Taylor K.M. et Pompa J., « An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision », *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990, pp. 71-31.

Terence (Groupe), Encyclopédie des Ressources Humaines, Tome 4, « Projets Individuels et Collectifs, Construction et Régulation », Editions d'organisation, 1994.

Thierry D. « Organisations qualifiantes : quelle définition et quelle méthode d'évaluation ? », Education Permanente n°112, 1992

Thierry D., « Métier, mobilité, employabilité : Questionnement », transversalité de la GRH, 6ème Congrès AGRH, Poitiers, 1995, pp. 778- 788.

Thill, E. E., « Les theories de l'expectation et de la valeur », Vallerand, R.J., Thill (dir.), Introduction à la Psychology de la Motivation, Laval, Editions Etudes Vivantes, 1993, pp. 345-352.

Van Dam K., «Understanding experts' attitudes toward functional flexibility», *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 3, Issue 2, 2003, pp.138-154.

Van Dam, K. (2004), «Antecedents and consequences of employability orientation», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, Issue 1, 2004, pp. 29-51.

Van Den Berg, P.T. et Van Der Veld, M.E.G., «Relationships of functional flexibility with individual and work factors», *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, N° 1, 2005, pp. 111-129.

Van der Heijden B., « Prerequisites to guarantee life long employability » *Personnel Review*, vol. 31, n° 1, 2001, pp. 44- 61.

Van Der Heijden, B.I.J.M., et Van Der Heijde, C.M., «Indic@tor: Across-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT professionals working in small and medium-sized companies», Deliverable 1.1 Report on Theoretical Background and Research Model (2004). Site Web.<http://www.indicator-ict.com/>

Van Der Heijden, B.I.J.M., et Van Der Heijde, C.M., «Indic@tor : A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT professionals working in small and medium-sized companies», Deliverable 4.1 Report on Final Results, 2005. Site Web <http://www.indicator-ict.com/>

Van Der Heijde, C.M, et Van der Heijden, B.I.J.M., (2005), « The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging», *International Congress Series*, Vol. 1280, p. 142–147.

Vecchio, R.P, Griffeth, R.W. et Hom, P.W., « The predictive utility of the vertical dyad linkage approach», *The Journal of Social Psychology*, Vol.126, Issue 5, 1986, pp.617-625.

Vroom V., *Work and Motivation*, John Wiley et sons, 1964.

Wallace M.J., “Methodology, research, practice, and progress in personnel and industrial relations”, *Academy of management review*, vol. 8, n° 1, 1983, pp. 6-13.

Watchel P., « The Returns to Investment in Higher Education, a Another View », in **Juster F T.** ed, *Education, Income and Human Behavior*, New York, MaGraw Hill, 1975, pp. 151-170.

Waterman R.H., Waterman J.A. et Collard B., « Toward career resilient work force » *Harvard Business Review*, July- August 1994, pp. 87- 95.

Wayne, S.J. et Green, S.A., «The effects of Leader-Member Exchange on employee citizenship and impression management behavior», *Human Relations*, Vol. 46, Issue 12, 1993, pp. 1431- 1440.

Weinert P., Baukens M., Bollerot P., Pineschi-Gapenne M. et Walwei U., *l’employabilité : de la théorie à la pratique*, Peter Lan SA Editions Scientifiques Européennes, Bern, 2001.

Weick, K.E., « Enactment and the boundaryless career organising as we work », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds) , *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, NY, 1996, Ch. 3.

Wenzel, S. L., « Gender, ethnic group and homeless as predictors of locus of control among job training participants», *Journal of Social Psychology*, n° 133, 1993, pp. 495-505.

White, R.W., « Motivation Reconsidered : The concept of competence», *Psychological Review*, vol. 66, 1959, pp. 297-333.

Wong O.C. et Piran, N., « Western biases and assumptions as impediments incounseling traditional Chinese clients », Canadian Journal of Counselling, n° 29, vol.2, 1995, pp.107-119.

Wood R. et Bandura A., « Social cognitive theory of organisational management », Academy of Management Review, n°14, 1989, pp. 361-384.

Wroom V.H., Work and Motivation, New-York : Wiley, 1964.

Young, T. W. et Shorr, D. N., « Factors affecting locus of control in school children », Genetic, Social and General Psychology Monographs, n° 112, 1986, pp. 405-417.

Zarifian P. « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », Education Permanente, n° 112, 1992, pp. 15-22.

Zarifian P. « Quels models d'organisation pour L'industrie Européenne, l'urgence de la Firme Coopératrice », L'Harmattan, 1993.

Zarifian P., Objectif Compétence, Ed. Liaisons, 1999.

Zirkle C., « Perceptions of vocational educators and human resource / training and development professionals regarding skills dimensions of schools- to- work transitions programs », vol.15, n° 1, 1998.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 0-1 : Structure d'ensemble de la thèse	13
Figure 2-1 : Les dimensions de l'employabilité d'après Kluytmans et Ott (1999)	62
Figure 4-1 : Le modèle global de déterminants de l'employabilité proposé dans cette recherche	117
Figure 4-2 : Le Déterminisme réciproque dans la théorie sociocognitive	136
Figure 4-3 : Le modèle de la recherche	159
Graphique 6-1 : Les contributions factorielles des items (AFC sous Lisrel)	242
Graphique 8-1 : Le modèle linéaire de l'employabilité	294

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 1

Tableau 1-1 : Caractéristiques de la carrière « protéine » (d'après Hall et Moss, 1988)	44
---	----

Chapitre 2

Tableau 2-1 : Récapitulatif des dimensions de l'employabilité	80
---	----

Chapitre 3

Tableau 3-1 : Les participants à l'étude	92
--	----

Tableau 3-2 : Les différents types d'analyse de contenu (Evrard et al, 2003)	98
--	----

Chapitre 4

Tableau 4-1 : Les déterminants susceptibles d'influencer l'employabilité	116
--	-----

Chapitre 5

Tableau 5-1 : Procédure proposée pour développer de meilleures mesures (Churchill, 1979)	168
--	-----

Tableau 5-2 : l'interprétation de la validité d'une échelle de mesure	183
---	-----

Chapitre 6

Tableau 6-1 : L'échelle des qualités professionnelles	194
---	-----

Tableau 6-2 : L'échelle de la flexibilité personnelle	195
---	-----

Tableau 6-3 : L'échelle de mesure de l'adaptation au travail	196
--	-----

Tableau 6-4 : L'échelle de mesure de management de carrière	197
---	-----

Tableau 6-5 : L'échelle de la recherche d'emploi	198
--	-----

Tableau 6-6 : L'échelle du développement du réseau social	199
---	-----

Tableau 6-7 : Communalités, valeurs propres et variance expliquée par les axes principaux	206
---	-----

Tableau 6-8 : Contributions factorielles des items (Loading) après rotation Quartimax	207
---	-----

Tableau 6-9 : Les statistiques par item	210
---	-----

Tableau 6-10 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	211
---	-----

Tableau 6-11 : Les statistiques par item	211
--	-----

Tableau 6-12 : Les statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	211
---	-----

Tableau 6-13 : Les statistiques par items	212
---	-----

Tableau 6-14 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	212
---	-----

Tableau 6-15 : Les statistiques par items	213
---	-----

Tableau 6-16 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	213
---	-----

Tableau 6-17 : Les statistiques par items	214
---	-----

Tableau 6-18 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	214
---	-----

Tableau 6-19 : Les statistiques par items	214
---	-----

Tableau 6-20 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	214
Tableau 6-21 : Les statistiques par items	215
Tableau 6-22 : Statistiques de l'échelle	215
Tableau 6-23 : Les statistiques par items	216
Tableau 6-24 : Statistiques de l'échelle	216
Tableau 6-25 : Récapitulatif de la fiabilité de l'ensemble des échelles de l'employabilité	217
Tableau 6-26 : Communalités, valeurs propres et variance expliquée par les axes principaux	221
Tableau 6-27 : Contributions factorielles des items (Loading) après rotation varimax	222
Tableau 6-28 : Les statistiques par items	224
Tableau 6-29 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	224
Tableau 6-30: Les statistiques par item (sans le QP9)	225
Tableau 6-31 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach (sans le QP9)	225
Tableau 6-32 : Les statistiques par items	226
Tableau 6-33 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	226
Tableau 6-34 : Les statistiques par items	226
Tableau 6-35: Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	226
Tableau 6-36 : Les statistiques par items	227
Tableau 6-37 : Les statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	227
Tableau 6-38 : Les statistiques par items	227
Tableau 6-39 : Statistiques de l'échelle et coefficient alpha de Cronbach	228
Tableau 6-40 : Les statistiques par items	228
Tableau 6-41 : Statistiques de l'échelle	228
Tableau 6-42 : récapitulatif de la fiabilité des dimensions de l'employabilité	229
Tableau 6-43 : Communalités, valeurs propres et pourcentage de variance expliquée Par les composantes principales	232
Tableau 6-44 : les contributions factorielles	233
Tableau 6-45 : items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure des qualités professionnelles	235
Tableau 6-46 : items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du développement de réseau	236
Tableau 6-47 : items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure développement du réseau	236
Tableau 6-48 : items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la recherche d'emploi	236
Tableau 6-49 : items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure équilibre	237
Tableau 6-50 : items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure équilibre	237
Tableau 6-51 : Comparaison des modèles d'analyse factorielles confirmatoires (N=216)	238

Tableau 6-52 : La validité discriminante des construits de l'employabilité	245
--	-----

Chapitre 7

Tableau 7-1 : L'échelle de mesure de développement des compétences par la formation Continue (El Akremi, 2001)	249
Tableau 7-2 : L'échelle de mesure de la formation et développement (Van der Heijde et Vander Heijden, 2005)	250
Tableau 7-3 : L'échelle de la formation adoptée dans cette recherche	250
Tableau 7-4 : L'échelle de l'apprentissage continue (Igalens et Scouarnec, 2001)	252
Tableau 7-5 : L'échelle de l'apprentissage continue d'Igalens et Scouarnec (2001) complétée et adoptée dans cette recherche	252
Tableau 7-6 : L'échelle de mesure de la mobilité professionnelle créée et adoptée dans cette recherche	254
Tableau 7-7 : L'échelle de mesure de l'évaluation d'Igalens et Scouarnec (2001) complétée et adoptée dans cette étude	254
Tableau 7-8 : L'échelle de mesure du soutien de supérieur hiérarchique pour le développement de carrière (Greenhaus et al., 1990)	257
Tableau 7-9 : L'échelle de mesure de l'efficacité générale Scherer et al. (1982)	
Tableau 7-10 : L'échelle de mesure de locus de contrôle interne (Levenson, 1973) modifiée, complétée et adoptée dans notre étude	261
Tableau 7-11 : Indices KMO et Test de Sphéricité de Bartlett	262
Tableau 7-12 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de la formation	263
Tableau 7-13 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la formation	264
Tableau 7-14 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de la formation	264
Tableau 7-15 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de la formation	265
Tableau 7-16 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'apprentissage	266
Tableau 7-17 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de l'apprentissage	266
Tableau 7-18 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de l'apprentissage	267
Tableau 7-19 : Résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure de l'apprentissage	267
Tableau 7-20 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée	268
Tableau 7-21 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la mobilité professionnelle	268
Tableau 7-22 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de la mobilité professionnelle	269
Tableau 7-23 : Résultats de l'AFC de l'échelle de mesure de la mobilité professionnelle	270
Tableau 7-24 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale	

expliquée	271
Tableau 7-25 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de l'évaluation	272
Tableau 7-26 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure de l'évaluation	272
Tableau 7-27 : Résultats de l'AFC de l'échelle de mesure de l'évaluation	272
Tableau 7- 28 : Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée	274
Tableau 7-29 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien du chef hiérarchique	275
Tableau 7-30 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure du soutien du chef hiérarchique	275
Tableau 7-31 : Résultats de L'AFC de l'échelle de mesure du soutien du chef hiérarchique	276
Tableau 7- 32: Communalités, contributions factorielles, valeurs propres et variance totale expliquée	277
Tableau 7-33 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du sentiment d'efficacité personnelle	278
Tableau 7-34 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure du sentiment d'efficacité Personnelle	278
Tableau 7-35 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien du sentiment d'efficacité personnelle	279
Tableau 7- 36: Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de locus de contrôle Interne	280
Tableau 7-37 : Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure du locus de contrôle Interne	280
Tableau 7-38 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure du locus de contrôle interne	281
Tableau 7-39 : Les résultats de l'AFC sur l'échelle de mesure du locus de contrôle interne	281
Tableau 7-40 : fiabilité, validité convergente, validité discriminante des échelles de mesure des variables explicatives	282
 Chapitre 8	
Tableau 8-1 : Matrice des corrélations des variables du modèle de recherche	287
Tableau 8-2 : Test du modèle de recherche : Régression multiple avec méthode « entrée »	288
Tableau 8-3 : Test du modèle de recherche : Régression multiple avec méthode « pas à pas»	289
Tableau 8-4 : Résultats de régression formation professionnelle-employabilité	291
Tableau 8-5 : Résultats de régression apprentissage organisationnel-employabilité	291
Tableau 8-6 : Résultats de régression mobilité professionnelle-employabilité	292
Tableau 8-7 : Résultats de régression évaluation professionnelle-employabilité	292
Tableau 8-8 : Résultats de régression soutien du chef hiérarchique-employabilité	292

Tableau 8-9 : Résultats de régression sentiment d'efficacité personnelle-employabilité	293
Tableau 8-10 : Résultats de régression locus de contrôle interne-employabilité	293
Tableau 8-11 : Les indices d'ajustement du modèle structurel	295
Tableau 8-12 : Résultats du modèle par la méthode d'équation structurelles(MES)	296
Tableau 8- 13 : Indicateurs du test de la relation entre la formation professionnelle et l'employabilité	296
Tableau 8-14 : Indicateurs du test de la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'employabilité	297
Tableau 8-15 : Indicateurs du test de la relation entre la mobilité professionnelle et l'employabilité	297
Tableau 8-16 : Indicateurs du test de la relation entre l'évaluation professionnelle et l'employabilité	298
Tableau 8-17 : Indicateurs du test de la relation entre le soutien du chef hiérarchique et l'employabilité	298
Tableau 8-18 : Indicateurs du test de la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'employabilité	299
Tableau 8-19 : Indicateurs du test de la relation entre le locus de contrôle interne et l'employabilité	299
Tableau 8-20 : Test d'homogénéité de l'effet de l'âge sur l'employabilité	300
Tableau 8-21 : ANOVA de l'influence de l'âge sur l'employabilité	300
Tableau 8-22 : Test d'homogénéité de l'effet du genre sur l'employabilité	301
Tableau 8-23 : ANOVA de l'influence du genre sur l'employabilité	301
Tableau 8-24 : Test d'homogénéité de l'effet de la situation familiale sur l'employabilité	301
Tableau 8-25 : ANOVA de l'influence de la situation familiale sur l'employabilité	301
Tableau 8-26 : Moyennes de l'employabilité en fonction de la situation familiale	302
Tableau 8-27 : Test d'homogénéité de l'effet du diplôme sur l'employabilité	303
Tableau 8 -28 : ANOVA de l'influence du diplôme sur l'employabilité	303
Tableau 8-29 : Moyennes de l'employabilité en fonction du diplôme	304
Tableau 8-30 : Test d'homogénéité de l'effet de l'expérience professionnelle sur l'employabilité	304
Tableau 8-31 : ANOVA de l'influence de l'expérience professionnelle sur l'employabilité	304
Tableau 8-32 : ANOVA de l'influence de l'expérience professionnelle sur la dimension «qualités professionnelles»	305
Tableau 8-33 : Moyennes des qualités professionnelles en fonction de l'expérience professionnelle	305
Tableau 8-34 : Test d'homogénéité de l'effet de la santé sur l'employabilité	306
Tableau 8-35 : ANOVA de l'influence de la santé sur l'employabilité	306

Tableau 8-36 : Moyennes de l'employabilité en fonction de l'état de santé	306
Tableau 8-37 : Récapitulatif des résultats de test des hypothèses	307

ANNEXES

Annexe 3-1 :

ESDC avec un responsable de l'Association d'intégration professionnelle

- Bonjour, Si vous me parler de votre organisme et de votre rôle dans cet organisme.
- L'AI est une association intermédiaire polyvalente d'insertion sociale et professionnelle de la loi 1901, c'est une association gérée par un conseil d'association et autofinancé et s'occupe de l'insertion sociale et professionnelle. L'insertion sociale s'est globale, c'est tout ce qui sociale c'est dire logement, aides, nourritures, etc. L'insertion professionnelle c'est un autre volet de notre mission et porte essentiellement sur le travail et l'emploi essentiellement. Notre mission dans ce volet consiste à aider les gens en difficultés de trouver ou retrouver un emploi ce qu'on appelle l'insertion ou la réinsertion professionnelle. On s'occupe dans ce cadre des gens en difficultés et les chômeurs de longues durées qui ont des difficultés de trouver un emploi. On essaye donc d'aider ces gens de faire un parcours socioprofessionnel. Sur le plan social nous travaillons avec l'assistante sociale, la mairie et d'autres organismes à vocation sociale.. Pour ce qui est professionnelle nous travaillons avec tout organisme qui emploi des personnes en difficultés, des personnes qui ne sont pas bien qualifiés, qui ont un CAP ou UN BEP et qui n'arrivent pas à trouver un emploi par manque d'expérience. Donc ce sont des personnes qui n'ont pas d'expérience et qui veulent s'intégrer au monde du travail.

Notre association travaille avec l'anpe sous formes des contrats (agrément) qui implique de donner la priorité aux personnes en difficultés. J'étais salarié dans cette association, je faisais de la comptabilité et la gestion de la paie et après je m'occupe de l'insertion parce qu'il n'y a personne qui a les compétences pour le faire. Je connais bien le système et j'ai des objectifs à atteindre en termes d'insertion et je fais aussi de la prospection. J'ai travaillé aussi à la mission locale. C'est une association de la loi 1901 qui fait aussi de l'insertion sociale et professionnelle au profit des jeunes entre 16 et 25 ans, au-delà de 25 ans c'est le rôle de l'AI qui s'en occupe. Dans cette association il y a trois services : un service de parrainage, un service de l'insertion sociale et un service de prospection. Ces trois services sont liés entre eux et ont pour objectif principal l'insertion sociale et professionnelle.

- D'après votre expérience dans l'aide à l'insertion sociale et professionnelle quelle sont les gens qui ont moins de difficultés d'insertion professionnelle ?

- Ce sont les personnes qui ont de l'expérience. Il y avait des personnes qui n'ont d'expérience et qui savent faire que de la manutention, alors on essaye de les placer dans des usines qui ne demandent pas des qualifications tels que les usines de bois de confitures mais aussi dans le nettoyage mais pas dans la peinture car cela exige certaines connaissances et certains niveau de qualification.

- Est-ce que le placement de ces personnes auprès des entreprises peut aboutir à des CDI ?

Oui, bien sûr, après un certain temps passé dans l'entreprise plus ou moins court l'entreprise prend en charge la personne et le recrute définitivement. Par contre, il y a un travail d'accompagnement qui se fait entre l'association et l'entreprise au profit de ses personnes. Au début la personne est recrutée pour une période d'essai pour avoir une certaine expérience et après il peut être embauché pour un CDD ou un CDI. Le rôle de l'association c'est de placer ces personnes dans les entreprises sous formes de CDD ou CDI.

- Quelles sont les personnes que vous trouvez des difficultés à les placer ?

- Ce sont les gens qui n'ont pas ou peu d'expériences professionnelles et qui ne sont pas qualifiés. Ces gens sont souvent affectés à des emplois non qualifiés et qui n'exigent pas de l'expérience. C'est étape nécessaire pour qu'ils s'habituent un peu au travail et reprendre contact avec le marché du travail après une période de chômage parfois très longue.

- Quelles sont les difficultés à les placer ?

- Les personnes qu'on trouve des difficultés à les placer sont ceux qui manquent un peu de rigueur, qui ont des difficultés de s'adapter au travail à l'entreprise, il y a aussi le manque de discipline. Ils sont en chômage de longue durée et ils ont perdu le contact avec le marché du travail donc ils ne s'adaptent pas facilement.

- Est-ce qu'il y a des gens qui sont plus mobiles que les autres ?

- Oui, il y a des gens qui sont plus mobiles, il y a des gens qui sont plus polyvalents qui peuvent occuper plusieurs emplois dans différentes entreprises, c'est ce qu'on appelle la mobilité professionnelle. Il y a aussi la mobilité géographique. Dans ce cas certaines personnes qui n'ont pas des moyens de transport sont moins mobiles, donc on essaye de s'arranger avec d'autres personnes et de trouver des solutions de covoiturage, etc.

Il y a aussi l'adaptation par rapport à l'équipe du travail et par rapport à l'entreprise d'accueil. Là aussi c'est le rôle de l'accompagnateur qui a un rôle social et d'accompagnement. Son rôle est d'aider cette personne à respecter son engagement envers l'entreprise. Normalement on

envoie pas les personnes comme par hasard à l'entreprise. D'abord, on accueille la personne à l'association et on lui fait une évaluation pour connaître son profil, puis on lui propose un parcours. Donc, accueil, bilan, négociation avec l'entreprise, si le profil de la personne correspond à celui demandé par l'entreprise on l'envoie à cette entreprise si non on cherche une autre solution. Il y a des personnes qu'on envoie chez des particuliers et qui arrivent à gagner le SMIG ou plus et arrivent à être indépendant dans sa vie et s'insérer dans la vie professionnelle. Ça dépend de la volonté de la personne aussi, si la personne est motivée, il arrive à trouver un emploi à plein temps et gagne bien sa vie. La volonté pour le travail c'est le moteur principal de réussite et d'adaptation professionnelle.

- Quelles sont vos les personnes que vous recevez ?

- Ce sont des personnes envoyées par différents partenaires : la mairie, l'assistante sociale, les organismes sociaux. Il y a aussi le bouche à oreille. Souvent sont des personnes en difficultés et qui n'ont pas d'expérience professionnelle, des chômeurs de longue durée. Donc on essaye de les placer pour qu'il puisse rebondir et avoir une certaine expérience, puis les affecter sous forme de CDI ou du moins un CDD. C'est une période d'adaptation et de réadaptation.

ESDC avec un demandeur d'emploi

- Si vous me parliez de votre parcours professionnel ?

- Je suis sur le marché du travail depuis quelques années et j'ai travaillé dans plusieurs domaines. Avant le secteur du transport j'étais préparateurs de commande, employé de service, j'ai passé un CAP magasinier, j'étais agent de quai et j'ai travaillé deux ans et demi dans le transport frigorifique et depuis novembre dernier je suis à la recherche d'un nouvel emploi dans ce domaine parce que c'est le domaine que le plus et dans lequel j'ai plus d'expériences. En parallèle je cherche de faire de la formation pour passer le permis C c'est à dire le poids lourd plus une certification dans tous ce qui concerne les codes de la route et les dangers, etc. En parallèle je suis entrain de chercher à changer de carrière pour s'orienter vers l'aéronautique.

- Actuellement vous êtes demandeur d'emploi, pensez-vous qu'il serait facile pour vous d'en trouver un ?

- Dans le transport oui, oui sans souci, la preuve que j'étais licencié trois fois et à chaque fois je retrouve un autre emploi et sur Toulouse toujours. Dernièrement j'ai trouvé un emploi dans le cadre de contrat embauche, c'est un CDI mais il y a un risque d'être licencié à tout moment et sans aucune raison, donc ça m'intéresse pas ? J'ai négocié le salaire et tout mais avant de signer le contrat j'ai changé d'avis, je veux un emploi meilleur.

- qu'est ce que vous laissez dire que c'est facile de trouver un emploi qui correspond à vos attentes ?

- D'après mon expérience j'ai toujours réussi à retrouver un emploi, tout dépend après de ce qu'on cherche de ce qu'on veut et ce qu'on ne veut pas car le travail existe. Si pour un travail du SMIG je peux être demain un laveur de carrelages, c'est clair, c'est évident. Je peux trouver dans le nettoyage ou je peux être aussi serveur chez Mc Donald ou un caissier chez Lidl, bref je peux trouver un emploi facilement si j'ai besoin de manger parce que j'ai les compétences et de l'expérience et je peux me vendre.

- Pouvez-vous alors me parler de vos atouts professionnels ?

- La première chose c'est de l'expérience que j'ai déjà acquise. Déjà j'ai acquis l'aspect technique des choses : comment utiliser certains matériels et la façon de les manier, la préparation d'un couliez par exemple. Après il faut faire attention car il y a des matières dangereuses et d'autres trop fragiles, etc. En plus ça dépend de la personne, je sais que je suis quelqu'un très dynamique, je m'intéresse à tout même les choses qui ne font pas partir de mon travail. Par exemple je m'intéresse à la saisie informatique, la préparation des commandes, les

factures et tout, la consommation du gasoil, je m'intéresse à tout ce qui concerne l'entreprise. Tout cela pour être polyvalent et ne pas être indépendant. Je pense que je suis polyvalent et autonome dans mon travail et indépendant pour la simple et unique raison quand je suis dans une entreprise, quand je m'intègre dans il y a toujours un chef, un sous-chef, etc., et si je m'intègre pas et si on n'apprend pas vite on est toujours dépendant. Donc pour éviter cette dépendance je suis obligé de connaître tout ce qui rapporte à mon travail pour évoluer et pour être le meilleur dans mon domaine et ne pas se laisser dépendant des autres et à la décision du chef qui peut être juste ou injuste. En plus je suis autonome dans mon travail, c'est mon caractère d'être autonome, je veux apprendre toujours et connaître mon métier.

Ça dépend aussi du caractère de la personne, moi mon caractère c'est de mettre en avant d'être le meilleur, d'être le leader. J'étais toujours au-dessus, pas physiquement ou agressivement non, mais professionnellement par le décisionnel, j'étais toujours là pour la bonne décision, je n'ai pas peur de prendre des initiatives et des décisions dans mon travail, je n'ai pas peur de m'investir. Ça peut gêner des autres parfois mais à partir du moment où vous êtes un bon professionnel même la personne n'a pas une bonne affinité avec vous, à votre caractère, à votre religion, à vos origines ou à votre race, elle vous respecte parce que ce que vous avez fait dans votre métier et pour vos compétences et vos résultats.

- Est-ce que vous avez le sentiment que vous êtes compétent et que vous faites votre travail d'une manière efficace ?

- Oui, j'ai toutes les compétences qu'il faut, la rapidité, la mémoire, ce qui est important dans le domaine de transport. J'ai aussi les capacités de leadership, il faut s'imposer et amener les gens à vous respecter, je suis capable de diriger un groupe. Tout cela n'est pas toujours évident parce qu'il y a des affinités etc. mais comme je vous ai dit professionnellement vous êtes capable de faire votre travail convenablement, que vous êtes sûr de vous, automatiquement les gens vous respectent parce que vous avez l'expérience derrière et des compétences professionnelles nécessaires ce qui n'empêche pas d'apprendre des choses nouvelles et d'écouter, c'est ça qui fait que vous pouvez gérer des personnes qui sont différentes. Si quelqu'un est rapide il faut le mettre dans un poste de déchargement express, l'autre plus minutieux il faut l'affecter dans le poste de préparation des marchandises fragiles, etc. Il faut combiner tout cela et mobiliser l'équipe.

Au début quand j'entre dans l'entreprise je vais d'abord observer pour connaître les méthodes du travail et les habitudes, les normes et puis je n'hésite pas de poser des questions et à m'exprimer et de proposer des idées nouvelles. Tout dépend du contexte bien sûr, c'est à dire si je tombe dans une entreprise comme dans laquelle ou j'étais ou je pouvais m'exprimer

librement, mais malheureusement à cause du changement de directions nous étions tous licenciés. En France le problème c'est qu'il y a un manque de reconnaissance énorme, c'est bête, parfois un simple merci vaut une prime de fin d'année, parfois on tombe sur une personne de tempérament différent tu ne peux pas évoluer même si tu as les compétences c'est comme ça les grandes entreprises en France.

- Si vous me parliez maintenant de vos qualités sociales et d'intégration au sein de l'entreprise.

- C'est vrai que le relationnel est important dans l'entreprise tout simplement si on vise un poste supérieur dans l'entreprise et si on a une bonne relation avec le supérieur c'est automatique et si on a des mauvaises relations on a aucune chance, c'est comme ça, c'est l'expérience qui m'a appris ça. Par exemple une personne comme moi qui suis parfois envahissante parce que j'arrive à m'exprimer facilement et parfois opposant, ça fait peur, mais je sais que je n'insulte pas je ne dérange pas. Dans la vie professionnelle comme dans la vie privée il faut commencer par observer et voir ce qui se passe, avec qui je peux m'entendre, avec qui je peux avoir des affinités, c'est avec l'expérience que j'ai appris cela, mais c'est vrai que le côté social dans l'entreprise est important. Je dis ça parce si on est bien socialement c'est à dire on s'entend bien avec ses collègues on est content dans le travail et donc on est efficace. Des bons relations avec les collègues facilitent à 70% le travail, pour moi c'est important, ça me rend plus efficace. Après, ce n'est pas toujours évident, on affaire à des gens différents, des personnes qui n'ont pas la même éducation, la même religion la mêmes conviction et les mêmes idées. Quand vous arrivez, vous exprimez vos idées, il faut qu'elles soient des idées claires et générales. IL y a des personnes plus aptes, il y a des personnes comme moi, je m'adapte vite mais quelques fois j'ai mon caractère aussi. Voilà il y a deux choses, sur le poste du travail dans le travail technique je suis coule, j'écoute, je m'intéresse à la personne devant moi, j'essaie de mettre les choses dans l'ordre. Je vais analyser la personne avec qui je travaille, la personne à acquis je dois rendre compte parce qu'on me juge aussi, professionnellement bien sûr, je travaille correctement et si je vois quelque chose de correct qui me gêne pas, qui me met pas en colère, quelque chose de productif et positif c'est bon, si non je dois parler je dois parler avec les supérieurs, c'est normal. Donc la plupart du temps j'essaie d'entretenir des bonnes relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, mais ça n'empêche que je dois m'exprimer et dire mon avis et je dois expliquer aussi pour convaincre et grâce à ma capacité de communiquer, je suis quelqu'un qui s'engage vite et qui

s'impose vite mais je respecte tout le monde, si quelqu'un qui me respecte pas j'essaie de parler avec lui et lui expliquer pour arranger les choses.

- Je suis quelqu'un qui s'intègre vite et j'essaie toujours de développer un esprit d'équipe. Au début je dois écouter et observer, si je trouve une équipe agréable je m'intègre facilement, si on me demande de travailler un peu plus je le fais avec plaisir même s'il me rapporte rien sur le plan personnel. Si je trouve que l'équipe traîne dans le travail, j'essaie de favoriser un bon climat social et un esprit d'équipe. Lorsqu'on arrive au travail il faut montrer qu'on est là, qu'on est bon, qu'on est le meilleur, etc.

- Vous êtes capable de se faire connaître au sein de l'entreprise?

- oui, je me fais connaître autrement aussi, je suis plus syndicaliste, mais j'arrive à me faire connaître professionnellement parce que je m'adapte rapidement, je montre que je suis là pour travailler même pour un petit salaire, je m'adapte et j'apprends très vite. Je suis obligé d'être sociable, ça fait partie de ma fonction, je suis coule avec le publies et les clients comme avec les collègues et les supérieurs et je m'adapte à toutes les situations.

- Quelles sont vos méthodes de recherche d'emploi ?

- Les méthodes de recherche d'emploi je commence tout simplement par l'anpe parce que c'est fait pour ça naturellement. Je n'ai jamais compté sur un conseiller de l'anpe pour qu'il me trouve un emploi ou des informations, je me débrouille tout seul. Si j'ai besoin d'un renseignement je vais la demander et c'est tout. Malheureusement ils ont fait une nouvelle loi inspirée du modèle danois mais ça ne va pas marcher avec l'Etat français. Donc, moi si je vais à l'anpe j'ai tous les outils à ma portée, si je dois faire un CV je peux le faire tout seul si non je peux me renseigner. Il y a aussi des ateliers pour ça. Pour une lettre de motivation c'est pareil. Si je veux des adresses il y a des annuaires je peux les consulter. Il y a aussi un responsable qui s'occupe de tout ce qui est formation et concours. Je peux aussi consulter les documents et les classeurs plein des informations qu'on a besoin. Maintenant que je ne vais pas les demander, je m'en sers tout seul, depuis certain temps les anpe sont équipées des ordinateurs, c'est plus comme avant les informations sont affichées sur les murs ou sur un tableau. Sur l'ordinateur on peut trouver tous ce qu'on a besoin avec un usage facile et simple.

- Vous pouvez utiliser l'Internet pour chercher des offres d'emploi ?

Oui, c'est très simple, c'est banal, c'est accessible à tout le monde. Je tape le type de métier que je cherche, la région, puis les critères spécifiques, par exemple les types de contrat, le salaire, etc. Une fois que je trouve les offres qui m'intéressent, je contacte directement l'employeur ou à travers l'anpe. Je prends l'adresse et j'envoie mon CV et ma lettre de motivation et ma photo. J'essaie toujours de rédiger mon CV et ma lettre de motivation en

fonction de l'offre c'est à dire en fonction des exigences de l'employeur. Autrement dit, je mets en avant mes qualités et mes compétences en fonction de l'emploi demandé. Je m'adapte automatiquement à l'offre. C'est que j'ai remarqué par contre c'est que parfois on nous demande d'envoyer un CV et une lettre de motivation et on n'affiche pas l'adresse de l'entreprise. C'est mieux de contacter directement l'employeur que passer par l'anne, par exemple dans un groupe comme carrefour si je rencontre directement le responsable des ressources humaines je peux le convaincre de mes atouts professionnels et de parler de mes expériences, et de lui montrer mon envie de le rencontrer. Si je n'ai pas l'adresse sur l'annonce je ne peux pas, donc je suis obligé de rédiger un CV et une lettre de motivation qui passe par tout et ne peuvent pas attirer forcément l'attention de l'employeur sur mes qualités professionnelles.

- Est-ce que vous faites des démarches spontanées auprès des entreprises ?

- ça m'est arrivé avant mais maintenant je le fais pas. Ça m'est arrivé un Cv à la main et je frappe à la porte des entreprises de transport pour proposer mes candidatures. Parfois je suis mal accueilli, parfois bien accueilli et c'est comme ça que j'ai trouvé des boulots.

- Et le téléphone ?

- Le téléphone généralement ça marche pas pour moi parce que ce sont des gens qui sont sur leur post du travail et si on leur téléphone, il va vous dire que je suis actuellement occupé mais vous pouvez passer et laisser votre CV, ils sont généralement occupés. Mais si vous allez sur place et si on vous demande d'attendre 2 ou 3 heures ce n'est pas grave il faut attendre parce que vous allez rencontrer la personne et le convaincre, ce qui n'est pas possible par le téléphone.

- Maintenant on suppose que vous êtes convoqués pour un entretien d'embauche, est ce que vous êtes capable de se vendre.

- Bien sûr, si non je ne vais pas à l'entretien si je ne me sens pas capable. Quand je vais passer un entretien c'est comme si j'allais chez quelqu'un qui va me séduire pour m'embaucher, je vais me mettre dans la même situation, donc je me mets à l'aise, je ne panique pas parce que c'est vrai si vous restez dans le modèle type en faisant semblant timide et tout ça marche pas. Puis que je suis conscient de mes qualités et de mes expériences et parce que j'ai affaire à un professionnel dès que j'utilise des techniques et des termes professionnels il va me comprendre. Après je peux parler de mes qualités et de mes motivations, je peux dire ce que je veux mais il faut convaincre. Après pour se vendre, je connais plusieurs astuces, je peux dire que je suis rapide, je suis dans le secteur ? Je m'adapte vite et facilement, j'arrive à me

vendre comme ça vendre. Pour moi se présenter dans un entretien d'embauche ce n'est pas un sujet qui me stresse, je suis très à l'aise, j'essaie d'éviter les questions piège dans la discussion et j'essaie d'écouter après je présente mes qualités et mes atouts dans un discours clair et précis. Le seul truc qui me gêne c'est que j'ai plusieurs expériences, et on peut se demander pourquoi j'ai quitté mon entreprise ou mon emploi. Donc je suis obligé de mentir, je peux dire que j'ai changé de ville, je veux acquérir de nouvelles expériences, je veux évoluer ou je veux connaître un autre domaine.

- Donc si j'ai compris vous êtes capable de se familiariser et gérer un entretien d'embauche pour laisser des bonnes impressions ?

- Oui je peux gérer la situation d'un entretien d'embauche dans le côté positif mais je m'impose pas car ça peut gêner la personne en face de moi. IL faut savoir s'il s'agit d'un homme ou d'une femme, moi je suis à l'aise qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme, mais j'essaie de se familiariser avec la situation et de donner un aspect positif c'est à dire de tirer la conversation de mon avantage, bien sûr si je suis vraiment intéressé par l'offre si non je réponds par oui ou non. Parfois il y a des lassitudes, je dis directement vous me prenez ou non parce que je sais que dans le domaine il y a des manques du personnel, en plus je ne suis pas trop pressé. Ça fait que deux mois que je cherche un nouvel emploi et en parallèle je cherche de faire une formation supplémentaire. Par contre si je postule pour un autre poste je change carrément de comportement, je mets un costume, je reste strict, bref je pense que j'arrive dans la plupart des entretiens à séduire et à convaincre l'employeur, j'arrive à me vendre facilement. C'est comme vous dès que vous m'avez adressé la parole j'ai accepté de discuter d'une manière à l'aise alors que je vous connais pas avant comme je peux parler avec une personne vieille ou handicapée, une personne d'autre religion, comme je suis à l'aise avec vous je suis à l'aise dans un entretien même si l'enjeu est différent. Lors d'un entretien je reste serein, calme, motivé, c'est peut être que je suis sûr de moi. Si je suis dans un autre secteur peut être je n'aurais pas le même sentiment d'assurance.

-Vous pouvez alors me parler de votre projet professionnel et de votre carrière ?

- Ce que je veux dans ma vie professionnelle, c'est d'avoir un métier que j'aime bien et que j'arrive à le faire bien. Si je peux parler d'un projet professionnel aujourd'hui c'est que je veux devenir un technicien câbleur dans l'aéronautique. C'est vrai que ce secteur me passionne et m'attire depuis mon enfance. Pour le moment mon projet professionnel c'est de faire une reconversion du transport à l'aéronautique, d'obtenir une qualification puis un poste à airbus industrie et à partir de là je vais essayer de gravir les échelons au sein de l'entreprise

car il s'agit d'une grande entreprise qui offre des possibilités de promotion et de protection sociale.

- Là vous allez changer carrément de secteur ?

- je vais faire le plan classique comme tout le monde. Je vais d'abord faire des cycles de formation. Si j'ai eu cette formation je vais faire tout pour la réussir, c'est à dire refaire les études en mathématiques, du français, aller en cours chaque matin, etc. Je vais faire l'impossible pour réussir cette formation parce que je sais que c'est une formation qui me rapporte beaucoup et je serais bien rémunérée et je peux avancer dans mon travail, c'est un nouveau plan de carrière.

-Alors vous êtes capable de planifier votre carrière ?

- J'essaie de planifier ma carrière comme tout le monde et je me donne les moyens. Si je vais à l'anpe je vais perdre du temps pour rien, par contre j'ai contacté tous les centres de formation et j'ai sélectionné les centres agréés par la société airbus, je les ai contactés plusieurs fois, j'ai eu des rendez-vous avec eux pour m'expliquer un plus ce métier et les conditions d'accès à ces centres de formation. Je suis en contact avec une personne qui travaille dans le département des ressources humaines de la société airbus, donc j'ai activé le piston si j'ose dire, en parallèle j'ai envoyé mon CV et ma lettre de motivation et je les harcèle tous les jours. J'ai essayé de mettre toutes les chances à mon côté, toutes les possibilités qui sont parfaites pour moi, j'essaie de rattraper tout simplement. Maintenant si je vais frapper la porte du PDG pour lui donner mon CV ça ne me dérange pas du tout.

- Mon projet professionnel est une question de sécurité pour l'avenir. Je dois garantir une certaine sécurité d'emploi, je suis encore relativement jeune et donc je dois me donner tous les moyens pour réussir mon projet professionnel. Mais si demain en me dit monsieur on vous propose d'aller travailler en Australie en tant que manager en logistique je pars de suite. J'essaie toujours de mener deux ou trois projets en même temps, c'est vrai que cela demande du temps mais il faut les gérer car on ne sait pas ce qui nous cache l'avenir. Psychologiquement c'est intéressant aussi, si je vais avoir un seul projet et que ce projet ne marche pas je dois tenter d'autres alternatives.

- En fonction de qui vous planifier votre carrière ?

- Là par exemple je vais m'orienter vers l'aéronautique parce que c'est un secteur qui me passionne en plus c'est un marché porteur. J'anticipe, c'est vrai qu'aujourd'hui il y a plusieurs offres chez airbus. D'après mes sources il y a 800 emplois vacants sur Toulouse et le syndicat manifeste un manque de 1200 employés qu'il faut recruter le plus rapidement possible ? Je tiens à me mettre au courant. On peut se demander pourquoi airbus. D'abord, c'est une

passion de faire de l'aéronautique, j'aime le bruit des avions et les mouvements et tout. En plus ce n'est pas loin, c'est un secteur en expansion. Sur le plan financier on est bien payé et on plusieurs avantage. Après si je veux quitter airbus, je peux être embauché par le premier sous traitant à qui je propose mes services.

- Est-ce que vous êtes capable de concilier les objectifs personnels et les objectifs organisationnels dans le cadre de gestion de votre carrière ?

- Je suis capable, je m'adapte, c'est mon boulot, sinon ça ne marche pas pour l'entreprise. C'est normal je dois faire des sacrifices pour mon entreprise. Je suis câbleur et je veux évoluer dans ce métier, il faut qu'au bout de cinq ans je devienne chef d'équipe, je ne doute pas en mes capacités, je me connais très bien. Mais on ne sait jamais, on peut tomber sur quelqu'un qui nous bloque et je dois alors gérer ce risque.

- Est-ce que vous êtes capable de concilier vie privée et vie professionnelle ?

- Oui, je suis très conscient de ça et j'ai la chance d'avoir une copine très conciliante et elle a un bon esprit de sacrifices, elle a la même vision que moi en ce qui concerne l'éducation des enfants, la vie quotidienne. C'est pour cela que je peux changer de métier sans trop de risque. Ma vie privée est essentielle pour moi, ma vie professionnelle ok mais si je ne suis pas bien dans ma vie professionnelle ça ne doit pas affecter ma vie privée et vice versa, je dois gérer ça, c'est à dire faire une sorte d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, il ne faut pas que l'une influence négativement l'autre ou l'une se fasse au détriment de l'autre.

- Pensez-vous que le fait d'avoir des relations personnelles est bénéfique dans la vie professionnelle ?

- Oui, en ce qui me concerne les amis par exemple peuvent me donner des indications, ils peuvent me servir dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. C'est grâce à un ami qui travaille à airbus que je vais entrer dans entreprise parce qu'il travaille la bas, c'est lui qui m'informer sur les offres et ma aider à déposer ma candidature. Je ne compte pas seulement sur lui mais il peut me donner un coup de pousse. Ça me gêne pas de demander de l'aide, des renseignements, mais je dois compter d'abord sur mes qualités professionnelles.

- Est-ce que vous pouvez sur votre chef ou d'autres personnes qui ont une influence dans l'entreprise pour vous aider dans votre carrière ? A partir de mes expériences dans les entreprises ou j'ai travaillé j'ai des bons relations avec mes supérieurs. Pas des cirages au pompe bien sur mais si je dois aller à mon chef pour lui demander: Je veux que tu m'appui, je le fais sans problème. Mais il faut avoir les compétences suffisantes et il faut que le chef soit compétent et honnête, si c'est un bon chef je lui parle sans problème, je lui dis que je suis là je

vous ai montré mes qualités je travaille bien et je peux progresser dans ma carrière. Je peux aussi compter sur d'autres personnes au sein ou à l'extérieur de l'entreprise. Par exemple quand je rencontre un collègue qui travaille dans une entreprise je peux lui dire s'il y a des postes dans votre entreprise mettez-moi au courant ou je peux aller directement avec lui. Il peut me recommander auprès de son chef. Je me renseigne auprès de tous même les personnes que je ne connais pas trop. Ça me gêne pas de dire à quelqu'un que je suis à la recherche d'emploi, je suis disponible et si vous connaissez quelque chose pour moi ou est-ce que je peux venir avec toi pour déposer un CV et décrocher un rendez-vous c'est une question d'audace et de motivation.

Annexe 6-1 :

Les extraits verbatim

Les extraits verbatim relatifs qualités professionnelles

Concernant la dimension qualités (compétences) professionnelles, nous avons retenu les extraits relatifs aux qualités individuelles pour accomplir un ou plusieurs emplois. Pour la construction du questionnaire, les items sur la dimension qualités professionnelles feront référence aux connaissances et compétences professionnelles.

Savoir (connaissances) (SA)	SA1 : ça me suffit suffisamment pour faire mon travail, même si je n'utilise que 10% de mes connaissances ; connaître tout ce qui rapporte à mon travail ; je savais comment le faire ;
Savoir-faire SF: compétences professionnelles	SF1 : avoir des compétences à la mode ; je me juge compétent ; grâce à mes compétences et à mon expérience ; je maîtrise un certain nombre d'éléments ; qui font que je suis capable de faire (3) mon travail convenablement et correctement ; je suis capable de réaliser 90% de mon travail ; j'arrive à les réaliser sans avoir besoin des autres ou rarement ; je ne réalise pas les objectifs qui me sont fixés ; j'ai déjà acquis l'aspect technique des choses ; j'ai toutes les compétences qu'il faut ; je crois que je suis performant dans mon travail (3) ; je suis efficace, je propose des idées et des solutions ; et de proposer des idées nouvelles ; SF2 : j'ai une certaine expérience professionnelle (3) ; ça m'a permis de découvrir et connaître à peu près le milieu ; je n'ai pas appris grand chose sur le plan professionnel ; je suis polyvalent dans mon travail (2) ; je peux m'adapter avec n'importe quoi dans mon domaine(2) SF3 : je suis aussi complètement autonome dans mon travail (3) ; personne ne peut m'aider ; je peux m'adapter avec n'importe quoi ; je suis disponible est ordonnée ; j'arrive à gérer mon temps et mes rendez-vous ; je suis quelqu'un dynamique ; prendre des initiatives et des décisions dans mon travail ;

b- Les extraits verbatim relatifs à la flexibilité personnelle

La flexibilité personnelle suppose que l'individu manifeste une grande capacité d'adaptation aux changements et une attitude à la mobilité. L'analyse lexicale des entretiens nous a aidés à mettre en évidence que l'adaptation et l'acceptation du changement en général est une caractéristique fondamentale des individus employables. Elle nous a aidé aussi de répertorier les différents types de mobilité que ces individus sont prêts à faire. Les items relatifs à ces différents éléments seront retenus pour la construction du questionnaire.

<p>Acceptation du changement (CH)</p>	<p>pour moi le changement est une nouvelle découverte, c'est un nouveau défi ; je n'ai peur de changement ; le changement ce n'est pas un problème pour moi, au contraire ça peut être une opportunité ou un défi ; le changement est un progrès pour moi, je dois l'accepter ; d'une manière générale le changement c'est positif ; je n'ai pas peur du changement ; le changement il faut l'accepter avec sérénité ; je n'ai pas de problème de changer ; je m'adapte à la réalité du marché du travail ; s'adapter ; dans la culture française on prend un job et on reste à vie ;</p>
<p>Attitude à la mobilité (AM)</p>	<p>AM1 : je vais rester dans le même domaine mais je vais changer de poste ; pour la mobilité professionnelle je suis prêt ; le changement d'emploi ce n'est pas un problème pour moi ; peut être dans deux ans je vais faire être chose ;</p> <p>AM2 : je fais plusieurs métiers en fonction de mes disponibilités et les offres ; je suis en trains de chercher à changer de carrière pour s'orienter vers l'aéronautique ; j'ai changé carrément de métier ; je suis prêt de faire n'importe quel métier ; j'ai vocation à tout ce qui création mais je dois m'adapter, je veux faire que ce métier ;</p> <p>AM3 : ça ne me dérange pas de changer du lieu du travail ; j'ai l'impression que c'est plus facile de changer de métier que de changer de ville ; je suis prête à partir, je ne suis pas attaché à cette région ; si je dois partir je vais n'importe ou ; changer de lieu d'habitation pour moi ce n'est pas un problème ; la mobilité ce n'est pas quelque chose qui va me pénaliser; ça ne me gêne pas d'être mobile , je suis mobile ;.</p> <p>AM4 : je sui prêts de changer d'entreprise si nécessaire; je fais la comptabilité ici ou ailleurs c'est pareil ; je préfère partir à l'étranger que quitter l'entreprise</p> <p>AM5 : j'ai travaillé dans plusieurs domaines (2) ; je suis prêt de changer de secteur d'activité pour le même emploi. ; je peux aussi travailler dans d'autres secteurs, ça ne me dérange pas de changer de secteur ;</p>

Les extraits verbatim relatifs à l'adaptation au travail

Trois deux sous thème sont apparus des discours des interviewés pour décrire les qualités sociales et relationnelles : l'intégration au groupe du travail (le travail en équipe), l'acceptation et l'identification aux normes de l'entreprise et la création de contacts. Ces trois aspects doivent apparaître dans le questionnaire.

<p>Intégration</p>	<p>IN1: je m'intègre vite (3); pour moi l'intégration se passe en 48 heures ; je peux m'intégrer et m'insérer facilement pour faire le travail qui m'est confié ; j'essaie de favoriser (créer) un esprit d'équipe (2) ; le travail d'équipe c'est mon caractère ; je suis aise avec tout le monde ; je m'adapte vite (2) avec les individus que je connais ou que je ne connais pas ; je m'entends bien avec les collègues des autres départements ;</p> <p>IN2 : je suis très souple de caractère (2) ; je suis sociable (2) ; quelqu'un introverti ne peut pas se faire connaître dans le travail ; je suis coule avec les collègues et les chefs hiérarchiques ; j'ai un caractère bien défini (2); je révolte ; j'ai appris à gérer les situations de crise et les relations humaines ;</p>
<p>Adaptation</p>	<p>ID1 : si on me demande de travailler un peu plus, je le fais avec plaisir, même s'il ne me rapporte pas beaucoup de choses sur le plan personnel ; j'ai aussi un esprit de collaboration et de loyauté avec les entreprises ; j'essaie de faire la part des choses ;</p> <p>ID2 : participer et aider les autres et montrer vos compétences et vos qualités ; se (me) faire connaître(2); c'est un moyen de faire voir aussi ; observer les gens et voir comment ça ce passe ; au début je vais d'abord observer pour connaître les méthodes du travail et les habitudes et les normes ; voir comment ça bouge ;</p>
<p>Communication</p>	<p>CO1 : si j'ai besoin de l'information, je peux demander de l'aide ou quoi que ce soit ; je n'hésite pas à poser les questions, de m'exprimer; si j'ai besoin de quelque chose je vais demander à mon chef hiérarchique ; je n'hésite pas à poser des questions ; grâce à ma capacité de communication, je suis quelqu'un qui s'engage vite ;</p> <p>CO2 : j'ai beaucoup de centre d'intérêts ; je crée de contacts avec des gens avec qui je juge nécessaire de faire des contacts ; je suis quelqu'un qui aime le contact humain ; j'essaie d'entretenir des bonnes relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques ; je cherche d'aller vers les autres et ne pas rester dans son coin ; faire des amis ; je connais tout le monde et tout le monde me connaît ; faire des conversations;</p>

Les extraits verbatim relatifs à la gestion personnelle de carrière

Le management personnel de carrière se traduit par la planification de carrière, l'auto-évaluation et l'anticipation, l'attitude à se former et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

<p>Planifier sa carrière (PL)</p>	<p>PL1 : je pense qu'il faut se débrouiller tout seul pour gérer sa carrière ; j'essaie de planifier ma carrière et je me donne les moyens ; je n'ai pas encore un projet professionnel bien abouti et une carrière précise (2) ; je pense que c'est trop tôt de parler d'un projet professionnel, je vis le jour au jour ; Au niveau de ma stratégie de carrière, je compte à terme entrer dans une boîte scientifique qui correspond mieux avec mes qualités professionnelles ;</p>
<p>Auto-évaluation et anticipation (AA)</p>	<p>AA1 : Je me suis rendu compte que cet emploi ne me convient pas ; j'ai réalisé un bilan de compétences ; je savais déjà qu'il y a un problème ; je me suis rendu compte en ciblant mes recherches que j'ai un manque ;</p> <p>AA2 : gérer sa carrière c'est se tenir informé ; j'anticipe ce qui va se passer dans le futur à moyen et court terme ; il faut travailler et rester vigilant de ce qui se passe autour de moi ; j'anticipe et je tiens à me mettre au courant ; je me suis renseigné sur les autres droits des salariés c. a. d comment se former pendant que je suis salarié,</p>
<p>Formation (FO)</p>	<p>FO1 : faire de la formation (3); je suis prêt pour passer un diplôme et d'acquérir des compétences ; je fais tout pour réussir cette formation; je vais retourner aux cycles scolaires ; j'ai deux ans d'études à faire ; il faut donc faire des stages et suivre de la formation ; je veux me perfectionner pour m'adapter et évoluer dans ma carrière ; pour rester en course ; mettre à jour mes compétences (2) ; se mettre à niveau tout au long de ma carrière ; je compte valider mes expériences par un MBA ; j'ai fais de la formation pour me permettre d'avoir plus d'armes ; j'ai fait de la formation pour me permettre d'avoir plus d'armes ; j'ai opté pour le cif.</p>
<p>Equilibre (EQ)</p>	<p>EQ1 : je suis prêt de donner tout à mon entreprise, si on croit en moi ; je dois gérer vie privée et vie professionnelle ; ma vie professionnelle c'est ok, mais elle ne doit pas influencer ma vie privée, il faut trouver un équilibre ;</p>

Les extraits verbatim relatifs à la recherche d'emploi

Trois thèmes principaux sont apparus après le classement des extraits relatifs à cette dimension de l'employabilité : la capacité d'identifier les informations et les opportunités d'emploi, la capacité de préparer et envoyer une candidature et enfin la capacité et l'attitude de vendre ses compétences. Dans la construction du questionnaire, les items relatifs à la recherche d'emploi feront donc référence à ces trois aspects. Ils seront formulés à partir des compétences et des attitudes évoquées dans les entretiens.

<p>détection des sources des opportunités d'emploi (OE)</p>	<p>OE1 : s'organiser pour chercher un emploi, je ne suis pas en plein temps à la : recherche d'emploi ; je ferais tous mes contacts sans passer par les organismes nationaux ; je me débrouille tout seul pour trouver un emploi (2) ;</p> <p>OE2 : à travers l'anpe ; il y a aussi l'anpe, (2) ; je peux faire des recherches à l'anpe (2) ;</p> <p>OE3 : je regarde les annonces des employeurs (2) ; répondre à des annonces dans les journaux (2) ; je ferais des contacts par Internet (2); il y a aussi l'Internet (2), mais je ne maîtrise pas cette procédure ;</p> <p>OE4 : proposer ses services à des boites d'intérim locales ; je peux me renseigner sur les offres dans les agences d'intérim (2) et tous les organismes spécialisés dans l'emploi ;</p> <p>OE5 : je compte sur les candidatures spontanées ; faire des candidatures spontanées (2); envoyer des candidatures spontanées (2);</p>
<p>Préparation et envoi sa candidature (CA)</p>	<p>je mets à jour mon CV ; je prépare ma lettre de motivation ; j'essaie de rédiger mon CV et ma lettre de motivation en fonction de l'offre (2) ; je suis capable de faire valoir mes compétences ; je mets en avant mes qualités et mes compétences en fonction de l'offre d'emploi ;</p> <p>je prends les adresses et j'envoie ma candidature ; je contacte directement l'employeur, ça m'est arrivé un CV à la main et je frappe à la porte des entreprises ; je me rends directement chez le patron pour donner mon CV et ma lettre de motivation de main en main ; je ramène mon CV directement au bureau de responsable ; j'envoie des CV ; il faut envoyer des CV ; j'ai envoyé des CV et des lettres de motivation (2) ; je téléphone ; le téléphone ça marche pas pour moi, ça peut gêner les autres ;</p>
<p>Présentation (PR)</p>	<p>PR1 : se présenter dans un entretien d'embauche ce n'est pas une question qui me stresse ; quand je vais à un entretien comme si j'allais chez quelqu'un qui va me séduire pour m'embaucher ; parfois ça m'arrive de ne pas décrocher un mot et je me</p>

	sens bloqué ; on peut se planter ; j'ai le capital nécessaire pour convaincre l'employeur de mes qualités ; je peux le convaincre de mes atouts professionnels et parler de mes expériences ; il faut convaincre ; parler du projet professionnel ; savoir s'exprimer et rapprocher le regard des autres lors de la conversation ; pour me vendre, je connais plusieurs astuces ; présenter mes compétences dans un discours simple, clair et précis ; je peux gérer la situation d'entretien dans le coté positif ; se familiariser avec la situation d'embauche et tirer la discussion dans mon avantage ;
--	--

e- Le développement du réseau social

Nous avons regroupé sous la dimension du capital social trois sous thème : la création du réseau, la mobilisation du réseau et les divers types de canaux et de connaissances susceptibles d'être mobilisé. Pour construire notre questionnaire, ces trois aspects seront combinés et mesurés à partir des attitudes individuelles à créer et mobiliser son réseau pour trouver un emploi et développer sa carrière.

Création du réseau (CR)	CR1 : il faut créer un réseau; rencontrer les gens ; je n'ai pas de contacts ; quand je rencontre quelqu'un je fais sa connaissance, je lui donne ma carte visite, puis on s'appelle ; j'ai fais de bons contacts ; quand je rencontre quelqu'un je lui donne ma carte visite et cela me permet de travailler mon réseau ;
Attitude au «networking» (AN)	AN1 : j'ai activé le piston ; je compte beaucoup sur le relationnel ; toutes les démarches sont bonnes à prendre ; je ferais tout pour trouver un emploi ; en parler ; je parle autour de moi (2) ; je parle généralement avec les gens que je rencontre et que je fais leurs connaissances ; AN2 : je n'ai aucun problème de les appeler pour leur dire que je suis encore à la recherche d'emploi; ça ne me pose aucun problème de mobiliser mes amis pour éventuellement m'aider à trouver un emploi ; il ne faut pas avoir honte de dire que je suis à la recherche d'emploi et demander des informations ou de l'aide ; c'est un peu gênant, mais je dois utiliser mes connaissances personnelles ; ça me gêne pas de demander de l'aide ou des renseignements ; ça ne me gêne pas de dire à quelqu'un que je suis à la recherche d'emploi; ; je ne peux pas les appeler régulièrement ; je contacte les gens bien placés; je peux me renseigner sur les offres et demander de l'aide ou des tuyaux. AN3 : je suis en contact avec quelqu'un qui travaille à la DRH ; je dois aller à mon chef pour lui dire : je veux que tu m'appui, je le fais sans problème ; il m'a donné un coup de pouce ; si un jour j'ai besoin d'une information et je sais que telle personne qui travaille dans tel endroit peut m'aider, je l'appelle, je me présente pour me renseigner ; j'ai parlé au début avec le responsable ; je n'hésite pas à leur demander de l'aide en cas de besoin ;

Annexe 6-2 :

Analyse lexicale et étude des fréquences

Occurrences des verbes	: 356
Effectif des verbes	: 119
Fréquences moyenne par verbe	: $356/119 = 2,9$

L'indicatif présent et l'infinitif sont les deux modes les plus couramment utilisés (respectivement 49,02% et 48,52% des verbes mentionnés. Plus rarement, ont été employés le passé composé (10 fois), le conditionnel (5 fois) et enfin le futur l'imparfait (3 fois chacun). Ce constat nous incitera à privilégier le présent et l'infinitif lors de la rédaction du questionnaire.

La majorité des verbes cités sont des verbes d'action (faire, aller, gérer, travailler, etc.). On trouve également les verbes de pouvoir et de contrôle (pouvoir, falloir, permettre, devoir) parmi les verbes les plus utilisés.

Verbes	Occurrences	Verbes	Occurrences	Verbes	Occurrences
Faire	41	Chercher	4	Déranger	2
Etre	25	Essayer	4	Bouger	2
Avoir	22	Envoyer	4	Créer	2
Pouvoir	12	Rencontrer	4	Attendre	2
changer	11	Hésiter	3	Dire	2
aller	10	Rédiger	3	Falloir	2
gérer	9	Préparer	3	Compter sur	2
connaître	8	Poser	3	Partir	2
travailler	8	Mettre à jour	3	Trouver	2
se renseigner	7	Prendre	3	Se rendre compte	2
s'adapter	7	Penser	3	Suffir	2
donner/ se donner	7	Proposer	3	Se débrouiller	2
(en) parler	6	Vouloir	3	Se présenter	2
aider	5	Se tenir informé	3	Se vendre	2
devoir	5	Savoir	3		2
demander	5	S'intégrer	3		
rester	5		3		
réaliser	5				

Les noms

145 noms différents furent identifiés dans les unités d'enregistrement sélectionnés, qui totalisent 329 citations.

Occurrences des noms	: 329
Effectif des noms identifiés	: 145
Fréquences moyenne par nom	: 2,26

Les noms régulièrement cités concernent le travail et l'emploi et les capacités professionnelles (travail, emploi, compétences, expériences, qualités connaissances, esprit, équipe, etc.) et à la recherche d'emploi (recherche, contacts, renseignement, information, offres, CV, anpe, etc.). Les noms faisant références aux changements (changement, mobilité, secteur, lieu et au développement de carrière et (carrière, formation, mise à niveau, etc.) sont ensuite fréquemment utilisés.

noms	Occurrences	noms	occurrences	noms	occurrences
Travail	13	Supérieur	4	journaux	3
Compétences	11	Gens	4	Personnes	3
Emploi	10	Information	4	Famille-parents	3
Curriculum vitae	10	Entretien	4	Secteur	3
Recherche	8	Esprit	4	Vie	3
anpe	8	Equipe	4	Réseau	3
entreprise	7	Employeur	4	Stress	3
Changement	7	internet	4	Renseignements	3
Contacts	6	Connaissances	3	Etudes	2
(avoir) besoin	6	Armes	3	Idées	2
problème	6	Expériences	3	Défi	2
métier	6	Domaine	3	Autres	2
offre	5	An	3	Lieu-région	2
Questions	5	Intégration	3	Les organismes	2
Carrière	5	Caractère	3	Temps	2
aide	4	Formation	3	Secteur	2
Qualités	4	Mise à niveau	3	Terme	2
projet	4	Boite d'intérim	3	Connaissances	2
Collègues	4	Annonces	3	personnelles	2

Les adjectifs et les adverbes

Le dernier type de mots analysé est constitué d'adverbes et adjectifs. Seulement 87 furent cités. Ils nous ont été d'un faible apport pour la construction du questionnaire. Seuls quelques-uns ont été retenus parce qu'ils nous semblaient pouvoir être utilisés par la suite : capable, compétent, correctement, polyvalent, prêt, et souple.

Adjectifs et adverbes	occurrences	Adjectifs et adverbes	occurrences
Prêt	8	Correctement	2
Professionnel	8	Facilement	2
Beaucoup	5	Confiant	2
plusieurs	5	Efficace	2
Capable	4	Précis	2
Compétent	4	Sociable	2
vite	4	Tout seul	2
Bien	3	Un peu	2
Bon(ne)	3	Encore	2
Polyvalent	2	Humain	2
Nécessaire	2	Aussi	2
Technique	2	Souple	2

Annexe 6-3 :

Questionnaire d'enquête (version 1)

Madame, Monsieur Bonjour

Vous êtes salarié exerçant un emploi dans une entreprise. A ce titre, je vous serais reconnaissant de bien vouloir apporter votre contribution à l'étude que je conduis pour comprendre comment se prépare la mobilité professionnelle à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat, et la qualité de ce travail dépendra de votre participation.

Votre participation sera d'autant plus appréciable que vous aurez répondu de la manière la plus complète possible. Répondez s'il vous plaît à toutes les questions dans la mesure où vous le pouvez. Il vous faudra environ 10 minutes pour répondre à la totalité du questionnaire. Faites-le de manière aussi spontanée que possible sans passer trop de temps sur chaque question proposée.

Bien entendu il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, seule votre opinion compte. Vos réponses resteront strictement confidentielles. Les questionnaires sont anonymes et ne contiennent ni votre nom, ni celui de votre entreprise. Si vous le souhaitez, je vous propose de recevoir une synthèse des résultats commentés de cette enquête. Pour ce faire, inscrivez votre adresse postale ou électronique dans l'espace prévu à la fin du questionnaire.

Je vous remercie sincèrement pour votre collaboration et je vous souhaite bon courage.

Enquête menée par : Jamel Othmane

L'université de Lyon 3

Selon ce que vous vivez ou vous ressentez, indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes (cochez une case)

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
		1	2	3	4	5
1	J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail					
2	Pour moi le changement est une opportunité et un défi plus qu'une menace ou un problème					
3	Je m'intègre vite dans le groupe du travail et j'essaie de favoriser l'esprit d'équipe					
4	Je me remets en question et je m'interroge d'une manière systématique sur mes intérêts de carrière et mes qualités professionnelles					
5	J'essaie de parler avec les personnes qui peuvent me donner des conseils ou un soutien de carrière					
6	Je suis capable de gérer les conflits et les relations interpersonnelles en situation du travail					
7	J'ai le sentiment de progresser et d'être reconnue comme compétent(e) dans mon domaine professionnel					
8	Je suis capable de planifier ma carrière à terme et de prendre en main mon parcours professionnel					
9	J'ai du mal à m'adapter aux valeurs et à la culture de l'entreprise					
10	Je cherche à développer et enrichir mes compétences pour m'adapter et évoluer dans ma carrière					
11	Je suis capable de créer un réseau de relations personnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise					
12	Je suis polyvalent(e), je me sens capable d'accomplir des tâches et des missions diverses dans mon domaine professionnel					
13	Je suis mobile, prêt(e) à saisir toute opportunité de changement dans ma vie professionnelle					
14	Je favorise la communication et la discussion pour résoudre les conflits interpersonnels dans le travail					
15	Je suis prêt(e) à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi					

		1	2	3	4	5
16	Je suis capable de préparer et mener une démarche de recherche d'emploi					
17	J'essaie d'entretenir de bonnes relations avec mes supérieurs hiérarchiques et mes collègues du travail					
18	Je suis prêt(e) à changer d'emploi /de métier, si nécessaire					
19	Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt(e) à m'investir dans la recherche d'un autre emploi jusqu'à ce que j'en trouve un					
20	J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière					
21	Je suis prêt(e) à changer d'entreprise, si nécessaire					
22	Je suis capable d'entretenir et d'acquérir les compétences qui seront utiles pour la réussite de ma carrière					
23	J'essaie d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise					
24	Je suis capable de réaliser mon travail selon les normes de qualité et de sécurité exigées dans mon domaine d'activité					
25	Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (anpe, agences d'intérim, etc.) pour détecter les offres d'emploi correspondant à mon profil					
26	Je suis capable d'utiliser Internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature					
27	Je suis capable de m'organiser de manière autonome pour réaliser mon travail					
28	Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée					
29	Dans l'intérêt de mon entreprise et selon la charge du travail, j'accepte de travailler en dehors des horaires normaux (week-end, nuit, ...)					
30	Dans mon travail, je prends des initiatives et je fournis des efforts importants					
31	Je considère les objectifs de mon entreprise comme mes objectifs et je les soutiens					
32	Je n'ai pas un plan de carrière bien défini et je vis au jour le jour					
33	Je participe à la création des valeurs communes dans mon entreprise					
34	ça ne me dérange pas de changer de lieu du travail (ville, département, région)					
35	Je reconnais la diversité culturelle des gens avec qui je travaille et je respecte leurs idées et leurs opinions					
36	Dans mon équipe du travail je suis disponible pour autrui					
37	J'anticipe et je me tiens régulièrement informé(e) de la situation du marché du travail et de l'emploi					
38	Je suis capable d'identifier et d'analyser les problèmes courants dans mon travail et de proposer des solutions adaptées					

		1	2	3	4	5
39	Le déroulement de ma carrière a envahi ma vie privée /familiale					
40	Je suis capable de faire une liste de personnes que je connais (amis, voisins, ex-employeur, ...) et les appeler pour leur demander des tuyaux ou des informations sur des offres d'emplois pouvant m'intéresser					
41	Je suis débrouillard(e), je détermine et je suggère des alternatives originales pour réaliser mon travail au mieux					
42	Généralement je suis sûr(e) de moi et confiant(e) dans mon domaine professionnel					
43	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées					
44	J'éprouve certaines difficultés techniques pour réaliser mon travail					
45	Je suis capable de préparer et mettre à jour mon CV pour mettre en valeur mes expériences et mes compétences professionnelles					
46	Je suis capable de rédiger une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse					
47	Je fais des efforts pour me renseigner et découvrir les opportunités de carrière pouvant me concerner à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise					
48	J'aime bien participer à des rencontres (séminaires, forums,...) et des associations pour créer des contacts et développer des relations personnelles avec des professionnels dans mon domaine d'activité					
49	Dans l'intérêt de mon entreprise, je fais volontiers des tâches qui ne font pas partie de mon profil de poste					
50	J'essaie de faire la part des choses et de contribuer à la réalisation de la mission et des objectifs de mon entreprise					
51	Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise					
52	Je parle souvent autour de moi pour faire connaître mes réalisations professionnelles et mes perspectives de carrière					
53	Je n'accepte pas les commentaires et les critiques des autres dans le travail					
54	Pour assurer une mission urgente dans l'entreprise, j'accepte de rester tard au travail					
55	Je prends l'initiative pour créer des contacts et construire des relations personnelles avec des collègues de différents services de l'entreprise					
56	Dans mon équipe du travail, j'essaie de me coordonner avec les autres					
57	Je suis capable de planifier mes activités et de gérer mon temps du travail					
58	Je m'adapte et je respecte les procédures et les normes du travail dans mon entreprise					
59	Je suis capable d'utiliser les nouvelles technologies d'information et de					

	communication (ordinateur, Internet, ...) dans le cadre de mon travail					
60	Dans un entretien d'embauche, je suis capable m'exprimer facilement pour présenter et vendre mes compétences					
61	J'écoute avec attention et intérêt les ordres et les conseils de mes supérieurs hiérarchiques					
62	Je me considère performant dans mon travail					

Merci d'indiquer :

Votre sexe : Masculin Féminin

Votre âge : ans

Votre emploi actuel :

Le secteur d'activité de votre entreprise :.....

Merci d'avoir contribué à cette étude

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats, veuillez indiquer ci-dessous l'adresse à la quelle souhaiter qu'elle vous soit envoyée.

Annexe 6-4 :

Questionnaire (version 2)

Madame, Monsieur, Bonjour

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, je conduis une enquête sur **l'employabilité** : *la capacité individuelle à trouver (ou retrouver), conserver et évoluer dans son emploi pour réussir son parcours professionnel*. L'objectif de cette étude est d'identifier les pratiques de management et de GRH qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour développer l'employabilité des salariés en tenant compte des motivations et des conditions spécifiques à chacun d'eux. Il s'agit de faire prendre conscience des facteurs favorisant le développement de l'employabilité et la réussite de carrière du salarié.

Cependant ce travail doctoral ne peut voir le jour qu'avec votre participation. C'est pourquoi, je compte sur votre collaboration en vous adressant le questionnaire ci-joint. Remplir ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et constituera une collaboration précieuse pour mon travail de recherche. Bien entendu, il y a ni bonne ni mauvaise réponse, seule votre opinion compte. Les questionnaires sont anonymes et les réponses sont strictement confidentielles.

En échange de votre collaboration et si vous le souhaitez, je vous propose de recevoir une synthèse des résultats commentés de cette enquête. Pour ce faire, inscrivez votre adresse dans l'espace prévu à la fin du questionnaire.

Othmane Jamel
L'université de Lyon 3

Selon ce que vous vivez ou vous ressentez, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes (cochez une case).

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
QP1	J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail					
QP2	Je suis confiant(e) en mes compétences professionnelles à bien réaliser mon travail					
QP3	Je me sens compétent(e) pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail					
QP4	Je me considère compétent(e) pour occuper différentes postes dans mon domaine d'activité					
QP5	Je me considère performant(e) dans mon travail					
QP6	Grâce à mon expérience professionnelle, je me sens compétent(e) pour faire face à des situations professionnelles complexes					
QP7	Je me considère compétent(e) pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail					
RE1	Je suis capable de préparer et mener une démarche de recherche d'emploi					
RE2	Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt à m'investir dans la recherche d'un autre jusqu'à en trouver un					
QP8	Je me considère compétent(e) pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail					
RE3	Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (anpe,...) pour détecter les offres d'emploi correspondant à mon profil					
RE4	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées					
QP11	Je suis en général compétent(e) pour évaluer les situations et prendre les bonnes décisions dans l'exécution de mon travail					
QP12	Je me considère compétent(e) pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux					
QP13	Je me considère compétent(e) pour réaliser mon travail selon les normes de qualité exigées					
AD1	J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles					
AD2	J'essaie de me tenir régulièrement informé(e) des évolutions dans					

	mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles en conséquences					
AD7	Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences qui seront utiles pour la suite de ma carrière					
AD8	Je suis capable de suivre un cycle de formation/recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles					
RE5	Je suis capable d'utiliser l'Internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature					
RE6	Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse					
QP9	Je suis suffisamment compétent(e) pour exécuter mon travail avec une certaine autonomie					
QP10	Je me considère compétent(e) pour résoudre les problèmes techniques que je rencontre dans mon travail et proposer des solutions adaptées					
DR1	Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise					
DR2	J'aime bien participer à des rencontres (séminaires, associations, ...) pour créer des contacts et développer des relations personnelles avec des professionnels dans mon secteur d'activité					
DR3	Je suis capable d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise					
AD3	Je suis disposé(e) à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles					
AD4	J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière					
AD5	Je me renseigne sur mes droits à la formation (contrat CIF, bilan de compétences, ...) pour développer mes compétences et orienter mon projet professionnel					
AD6	Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroître mes qualités professionnelles					
DR4	Il est facile pour moi de créer des contacts et développer des relations personnelles avec des collègues de différents services de l'entreprise					
DR5	Je cherche à nouer des contacts et à entretenir des relations personnelles avec des personnes clés dans d'autres entreprises					
RE7	Je suis capable d'appeler les personnes que je connais (amis, ...) pour leur demander des tuyaux ou des informations sur des offres d'emploi pouvant m'intéresser					
RE8	Dans un entretien d'embauche, je suis capable de m'exprimer facilement pour présenter mes compétences et mon projet professionnel					

EQ1	Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée/familiale					
EQ2	Mon travail et ma vie privée sont équilibrés					
EQ3	Je suis capable de faire un équilibre entre le temps du travail et d'apprentissage d'une part et le temps de relax (détente) d'autre part					
FP1	Je m'adapte facilement aux changements dans mon entreprise					
FP2	Je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement professionnel					
FP3	Je suis mobile, prêt(e) à saisir toute opportunité de changement dans mon parcours professionnel					
FP4	Je suis prêt(e) à changer d'entreprise, <u>si nécessaire</u> (en cas de suppression d'emploi, de promotion, volonté de changer,...)					
FP5	Je suis prêt à changer de lieu du travail, si nécessaire					
EQ4	Le déroulement de ma carrière a envahie ma vie privée					
FP6	Je suis prêt à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi, si nécessaire					
FP7	Je suis prêt à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur un autre site de l'entreprise, si nécessaire					
FP8	Je suis prêt à changer mon emploi actuel pour un autre emploi de niveau équivalent sur le même site de l'entreprise, si nécessaire					

Complétez s'il vous plaît les informations suivantes. Elles sont confidentielles et ne seront pas communiquées. Chaque information est nécessaire pour les traitements statistiques.

Sexe : masculin Féminin

Catégorie d'âge :

-25 ans	25-36 ans	36-45 ans	46- 55 ans	+ 55 ans

Situation familiale : célibataire Marié(e) ou en couple

Poste ou fonction actuelle.....

Niveau d'étude ou diplôme le plus élevé.....

Secteur d'activité.....

Merci d'avoir contribué à cette recherche

Si vous souhaitez recevoir une synthèse commentée des résultats, indiquez vos coordonnées (adresse postale ou mail) ci-dessous avant de les glisser dans l'enveloppe ci- jointe.

Email :.....

Adresse :.....

.....
.....

Annexe : 6-5

Questionnaire (version finale)

Madame, Monsieur bonjour

Dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat, je conduis une enquête sur l'employabilité. L'objectif de cette étude est d'identifier **les pratiques de GRH et de management** ainsi que **les facteurs personnelles (motivation)** que les entreprises peuvent utiliser pour développer l'employabilité de leurs salariés.

Cependant ce travail doctoral ne peut voir le jour qu'avec votre participation. C'est pourquoi, je compte sur votre collaboration en vous adressant le questionnaire ci-joint. Remplir ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et constituera une collaboration précieuse pour mon travail de recherche. Bien entendu, il y a ni bonne ni mauvaise réponse, seule votre opinion compte. Les questionnaires sont anonymes et les réponses sont strictement confidentielles.

En échange de votre collaboration et si vous le souhaitez, je vous propose de recevoir une synthèse des résultats commentés de cette enquête. Pour ce faire, inscrivez votre adresse dans l'espace prévu à la fin du questionnaire.

Enquête menée par : Othmane Jamel

Enquête par questionnaire (3) distribué sur un site Web

Madame, Monsieur Bonjour

Dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat, je conduis une enquête sur **l'employabilité**. Cette étude qui questionne la responsabilité sociale de l'entreprise en matière de la protection de l'emploi a pour objectif de faire prendre conscience des facteurs favorisant le développement de l'employabilité et la réussite de carrière du salarié.

A ce titre, je vous serais reconnaissant de bien vouloir apporter votre contribution à cette enquête, qui ne vous prendra que quelques petites minutes. Pour remplir ce questionnaire, il vous suffit de saisir le lien suivant dans la barre d'adresses:

<http://www.othmane-enquête.org/>

En échange de votre participation et si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats commentés de cette enquête, inscrivez votre adresse dans l'espace prévue à la fin du questionnaire.

Je vous remercie sincèrement pour votre collaboration et je vous souhaite une grande réussite professionnelle.

Enquête menée par : Jamel Othmane, doctorant à l'université de Lyon 3

Selon ce que vous vivez ou vous ressentez, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes (cochez une case).

		Pas du Tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
QP1	J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail					
QP2	Je suis confiant(e) en mes compétences professionnelles à bien réaliser mon travail					
QP3	Je me sens compétent(e) pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail					
QP4	Je me considère compétent(e) pour occuper différentes postes dans mon domaine d'activité					
QP5	Je me considère performant(e) dans mon travail					
QP6	je me sens compétent(e) pour faire face à des situations professionnelles complexes					
QP7	Je me considère compétent(e) pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail					
RE1	Je suis capable de préparer et mener une démarche de recherche d'emploi					
RE2	Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt à m'investir dans la recherche d'un autre jusqu'à en trouver un					
QP8	Je me considère compétent(e) pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail					
RE3	Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (anpe,...) pour détecter les offres d'emploi correspondant à mon profil					
RE4	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées					
QP11	Je suis en général compétent(e) pour évaluer les situations et prendre les bonnes décisions dans l'exécution de mon travail					
QP12	Je me considère compétent(e) pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux					
QP13	Je me considère compétent(e) pour réaliser mon travail selon les normes de qualité exigées (contrôler la qualité de ce que je produis)					
AD1	J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles					
AD2	J'essaie de me tenir régulièrement informé(e) des évolutions dans mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles en conséquences					

AD7	Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences professionnelles qui seront utiles pour la suite de ma carrière					
AD8	Je suis capable de suivre un cycle de formation/recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles					
RE5	Je suis capable d'utiliser l'Internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature					
RE6	Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse					
QP9	Je suis suffisamment compétent(e) pour exécuter mon travail avec une certaine autonomie					
QP10	Je me considère compétent(e) pour résoudre les problèmes techniques que je rencontre dans mon travail et proposer des solutions adaptées					
DR1	Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise					
DR2	J'aime bien participer à des rencontres (séminaires, associations, ...) pour créer des contacts et développer des relations personnelles avec des professionnels dans mon secteur d'activité					
DR3	Je suis capable d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise					
AD3	Je suis disposé(e) à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles					
AD4	J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière					
AD5	Je me renseigne sur mes droits à la formation (contrat CIF, bilan de compétences, ...) pour développer mes compétences et orienter mon projet professionnel					
AD6	Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroître mes qualités professionnelles					
DR4	Il est facile pour moi de créer des contacts et développer des relations personnelles avec des collègues de différents services de l'entreprise					
DR5	Je cherche à nouer des contacts et à entretenir des relations personnelles avec des personnes clés dans d'autres entreprises					
RE7	Je suis capable d'appeler les personnes que je connais (amis, ...) pour leur demander des tuyaux ou des informations sur des offres d'emploi pouvant m'intéresser					
RE8	Dans un entretien d'embauche, je suis capable de m'exprimer facilement pour présenter mes compétences et mon projet professionnel					
EQ1	Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier					

	ma vie privée/familiale					
EQ2	Mon travail et ma vie privée sont équilibrés					
EQ3	Je suis capable de faire un équilibre entre le temps du travail et d'apprentissage d'une part et le temps de relax d'autre part					
FP1	Je m'adapte facilement aux changements dans mon entreprise					
FP2	Je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement professionnel					
FP3	Je suis mobile, prêt(e) à saisir toute opportunité de changement dans mon parcours professionnel					
FP4	Je suis prêt(e) à changer d'entreprise, <u>si nécessaire</u> (en cas de suppression d'emploi, de promotion, volonté de changer,...)					
EE4	Dans mon équipe de travail je partage mon savoir et savoir faire avec les autres					
FP5	Je suis prêt à changer de lieu du travail si nécessaire					
EE2	Dans mon équipe de travail je me rends disponible pour aider un collègue lorsqu'il est surchargé du travail					
EQ4	Le déroulement de ma carrière a envahie ma vie privée					
FP6	Je suis prêt à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi, si nécessaire					
FP7	Je suis prêt à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur un autre site de l'entreprise, si nécessaire					
EE3	Je reconnais la diversité culturelle des gens avec qui je travaille et je respecte leurs idées et leurs opinions					
FH1	Pour assurer une mission urgente dans l'entreprise, j'accepte de rester tard dans mon travail					
EE4	Dans mon équipe de travail j'essaie de me coordonner avec les autres					
FP8	Je suis prêt à changer mon emploi actuel pour un autre emploi de niveau équivalent sur le même site de l'entreprise, si nécessaire					
EE5	Dans mon équipe de travail je prends l'initiative pour partager des responsabilités avec les autres					
FH2	Dans l'intérêt de mon entreprise et selon la charge du travail, j'accepte de travailler en dehors des horaires normales (week-end, nuit, jours fériés, ...)					
EE6	Je participe activement à la réalisation à la mission et des objectifs de mon équipe de travail					
FH3	Selon la nature d'activité dans mon entreprise, j'accepterais de travailler par roulement (repos hebdomadaire variable)					
FH4	Selon l'aménagement du temps de travail dans mon entreprise,					

	j'accepterais un planning horaire variable (heure d'entrée et de sortie variable dans le temps)					
FH5	Si on m'appelle en cas de problème, je retourne dans l'entreprise en dehors de mes horaires du travail					
EE7	Dans mon équipe de travail je favorise la communication et la discussion pour gérer les conflits et trouver des solutions					

Après chaque proposition, cochez s'il vous plaît la case qui correspond le plus à votre perception de ces pratiques

Concernant la formation		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
FOR1	L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur					
FOR2	Dans l'entreprise, il m'arrive à suivre des formations internes en situation du travail « sur le tas »					
FOR3	L'entreprise me donne le temps pour acquérir de nouvelles compétences dans mon domaine professionnel actuel					
FOR4	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique/adjacent à mon poste du travail					
FOR5	L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors des champs de mon poste					
FOR6	L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formation pour développer mes qualités personnelles					

Dans mon travail :		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
APR1	J'apprends chaque jour de nouvelles choses					
APR2	J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail					
APR3	Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes et des schémas nouveaux					
APR4	L'organisation du travail favorise l'apprentissage					
APR5	Si j'ai un problème dans mon travail je peux en parler à quelqu'un					
APR6	J'ai la possibilité d'accomplir d'autres tâches en plus de mon travail					
APR7	Si je veux essayer quelque chose de nouveau, j'en ai la possibilité					

A propos l'évaluation : dans l'entretien annuel/ périodique que j'ai avec mon supérieur hiérarchique :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
EVA1	Je suis évalué(e) en fonction de mon savoir (mes connaissances et mes diplômes)					
EVA2	Je suis évalué(e) en fonction de mon savoir faire (mes expériences)					
EVA3	Je suis évalué(e) en fonction de mon savoir être (mon comportement)					
EVA4	Je suis évalué(e) en fonction de mes résultats (ma performance)					
EVA5	Je suis évalué(e) en fonction de mes qualités personnelles (comportement, confiance, etc.)					
EVA6	Je suis évalué(e) en fonction de mes qualités potentielles					
APR7	Je suis évalué(e) en fonction de mon projet professionnel et les actions à mettre en œuvre pour le réaliser					

Concernant la mobilité professionnelle : dans mon entreprise :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
MOB1	On encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région,...)					
MOB2	On incite les gens à changer le contexte du travail en faisant le même emploi					
MOB3	On encourage le changement de postes /fonctions au même niveau hiérarchique					
MOB4	On encourage le changement de postes/fonctions en changeant de niveau hiérarchique					
MOB5	On encourage la mobilité d'un poste de bureau central à une position de terrain					
MOB6	Il est possible de faire des mutations temporaires dans d'autres services/départements de l'entreprise					
MOB7	On encourage le détachement temporaire sur d'autres sites de l'entreprise					
MOB8	Il m'arrive de participer à des missions et des projets temporaires					
MOB9	On encourage le détachement temporaire dans d'autres					

	organismes publics ou privés					
MOB10	On encourage le détachement temporaire dans d'autres établissements (sous-traitant, fournisseurs, clients)					

Concernant le soutien de mon supérieur hiérarchique :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
SSC1	Mon supérieur prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrière					
SSC2	Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou non mes objectifs de carrière					
SSC3	Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pouvant m'intéresser dans l'entreprise					
SSC4	Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail					
SSC5	Mon supérieur me donne un feedback utile sur ma performance					
SSC6	Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin					
SSC7	Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation nécessaire à ma carrière					
SSC8	Mon supérieur me propose des missions qui me donnent l'opportunité de développer de nouvelles compétences					
SSC9	Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise					

Concernant mon cas personnel :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
SEP1	Quand je fais des projets, je suis presque sûr de les atteindre					
SEP2	Un de mes problèmes est que je ne peux pas m'astreindre à travailler quand je le devrais					
SEP3	Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver					
SEP4	Quand je fixe des objectifs importants, je les atteints rarement					

SEP5	Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies					
SEP6	J'évite de faire face aux difficultés					
SEP7	Si quelque chose a l'air trop compliquée, je ne vais pas m'embêter à essayer de la faire					
SEP8	Quand je dois faire quelques chose de désagréable, je m'y colle jusqu'à la finir					
SEP9	Quand je décide de faire quelque chose, je travaille immédiatement dessus					
SEP10	Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne si ne réussis pas dès le départ					
SEP11	Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien					
SEP12	J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles					
SEP13	L'échec me fait persister encore plus					
SEP14	Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes					
SEP15	Je peux me faire confiance					
SEP16	J'abandonne facilement					
SEP17	Je ne me sens pas capable d'affronter les problèmes qui surviennent dans la vie					

Il me semble que :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
LCI1	Pouvoir être un leader dépend surtout de ses capacités					
LCI2	Le nombre de mes amis dépend de ma gentillesse					
LCI3	Je peux assez bien déterminer ce qui arrivera dans ma vie					
LCI4	Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels					
LCI5	Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour					
LCI6	Ma vie est déterminée par mes propres actions					
LCI7	Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois					
LCI8	Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine					
LCI9	Ce qui m'arrive est de mon ressort					

Complétez s'il vous plaît les informations suivantes. Elles sont confidentielles et ne seront pas communiquées. Chaque information est nécessaire pour les traitements statistiques.

Renseignement d'ordre général :

Sexe : masculin Féminin

Catégorie d'âge :

-25 ans	25-36 ans	36-45 ans	46- 55 ans	+ 55 ans

Situation familiale : Célibataire Marié(e) ou en couple

Nombre d'enfant à charge.....

Poste ou fonction actuelle.....

Niveau d'étude ou diplôme le plus élevé.....

Secteur d'activité.....

Expérience professionnelle

Quelle est votre expérience dans le poste actuel ?.....ans

Quelle est votre expérience dans l'entreprise ?.....ans

Quelle est votre expérience en général (y compris dans cette entreprise) ?.....ans

Votre état de santé

En général, comment vous décrivez votre état de santé ?

Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais

Merci d'avoir contribué à cette recherche

Si vous souhaitez recevoir une synthèse commentée des résultats, indiquez vos coordonnées (adresse postale ou mail) ci-dessous.....

Annexe 6-6 :

Analyses factorielles exploratoires (1)

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,722
Test de Khi-deux approximé	5949,114
ddl	1653
Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
QP1	1,000	,658
QP2	1,000	,715
QP3	1,000	,585
QP4	1,000	,591
QP5	1,000	,510
QP6	1,000	,505
QP7	1,000	,452
RE1	1,000	,736
RE2	1,000	,582
QP8	1,000	,492
RE3	1,000	,464
RE4	1,000	,593
QP11	1,000	,580
QP12	1,000	,512
QP13	1,000	,615
AD1	1,000	,551
AD2	1,000	,590
AD7	1,000	,505
AD8	1,000	<u>,346</u>
RE5	1,000	,585
RE6	1,000	,648
QP9	1,000	,571
QP10	1,000	,398
DR1	1,000	,647
DR2	1,000	,686
DR3	1,000	,716
AD3	1,000	,513

AD4	1,000	,444
AD5	1,000	,446
AD6	1,000	,440
DR4	1,000	,627
DR5	1,000	,658
RE7	1,000	,542
RE8	1,000	,408
EQ1	1,000	,693
EQ2	1,000	,662
EQ3	1,000	,580
FP1	1,000	,505
FP2	1,000	,531
FP3	1,000	,522
FP4	1,000	,480
FP5	1,000	,504
EQ4	1,000	<u>,382</u>
FP6	1,000	,479
FP7	1,000	,803
FP8	1,000	,660

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	9,589	16,532	16,532	9,589	16,532	16,532	4,945	10,525	10,525
2	3,915	6,749	23,281	3,915	6,749	23,281	4,374	9,541	20,066
3	3,482	6,003	29,284	3,482	6,003	29,284	3,723	7,419	27,485
4	3,226	5,563	34,847	3,226	5,563	34,847	3,568	7,151	33,636
5	2,545	4,388	39,235	2,545	4,388	39,235	3,283	6,660	40,296
6	2,330	4,018	43,252	2,330	4,018	43,252	2,924	6,041	46,337
7	2,093	3,609	46,861	2,093	3,609	46,861	2,922	6,038	52,375
8	1,670	2,879	49,739	1,670	2,879	49,739	2,531	5,364	57,739
9	1,656	2,856	52,595						
10	1,628	2,806	55,402						
11	1,515	2,613	58,014						
12	1,433	2,470	60,485						
13	1,312	2,262	62,746						
14	1,207	2,081	64,827						
15	1,161	2,001	66,828						
16	1,120	1,930	68,759						
17	1,025	1,767	70,526						
18	,960	1,656	72,182						
19	,934	1,610	73,791						
20	,911	1,571	75,362						
21	,883	1,523	76,886						
22	,824	1,421	78,307						
23	,790	1,362	79,669						
24	,750	1,293	80,962						
25	,712	1,227	82,189						
26	,658	1,135	83,324						
27	,641	1,105	84,429						
28	,607	1,047	85,475						
29	,582	1,003	86,478						
30	,561	,967	87,445						
31	,518	,893	88,338						
32	,493	,851	89,188						
33	,457	,788	89,976						
34	,439	,758	90,734						
35	,416	,717	91,451						
36	,399	,688	92,139						
37	,390	,673	92,812						
38	,350	,604	93,416						
39	,334	,575	93,991						
40	,319	,550	94,541						
41	,285	,492	95,033						
42	,274	,473	95,506						
43	,265	,457	95,963						

44	,254	,438	96,402						
45	,223	,385	96,787						
46	,211	,363	97,150						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation(a)

	1	2	3	4	5	6	7	8
QP2	,750	-,043	,067	,001	-,017	,139	-,192	-,120
QP4	,719	-,026	,159	,009	-,104	,110	,017	-,102
QP3	,709	,076	,165	-,058	-,032	,065	,118	-,025
QP5	,639	-,055	-,178	,037	,061	-,132	,186	,013
QP1	,611	,032	,068	,283	-,002	-,080	-,403	-,032
QP12	,545	,112	,004	,204	-,007	-,005	,264	,157
QP7	,495	-,030	-,003	,219	,244	-,061	,093	-,154
QP9	,484	,176	-,020	,025	-,047	-,041	,460	,299
QP6	,470	,107	,016	,435	-,014	-,056	-,121	,248
QP10	,457	,328	,089	,010	,096	-,050	,013	,098
QP8	,451	,162	,255	,192	,322	,141	-,115	-,035
AD8	,293	,042	,095	,126	,285	,050	,281	-,043
DR2	-,131	,726	,225	,197	-,036	-,018	,030	,036
DR5	,137	,684	,091	,367	-,036	,105	-,062	,058
DR4	,050	,660	,180	-,142	-,117	-,077	,084	-,149
DR1	-,143	,626	,203	,066	-,064	-,115	-,046	,121
AD5	,082	,606	-,063	,054	,032	,142	,121	,121
AD6	,113	,604	-,076	,014	,130	,102	,057	-,158
RE7	,166	,598	,092	,055	,257	,123	-,060	-,069
DR3	-,048	,597	-,032	,563	-,002	,181	,037	,027
AD4	,208	,347	,184	-,207	-,022	-,180	,215	-,040
RE6	,066	,032	,744	,217	-,015	,160	,108	,029
RE2	,020	,025	,712	,013	,074	,106	,113	-,164
RE1	-,005	-,002	,677	,422	,055	,238	-,131	-,143
RE4	,112	,209	,646	,114	,070	,123	,050	,276
RE5	,293	,044	,592	-,250	,009	,095	,106	,057
RE3	,071	,181	,568	-,147	,181	,016	-,067	,159
RE8	,197	,304	,403	,230	,181	-,073	-,070	-,065
AD2	,157	,222	,102	,690	,022	,000	,083	,079
AD7	,262	,034	,172	,583	,083	-,101	,019	-,092
AD1	,253	,280	,052	,557	-,123	,096	,071	,149
AD3	,093	,115	,045	,415	-,019	-,017	,411	-,298
EQ2	,018	-,004	,174	-,007	,789	-,025	,058	,024
EQ1	,173	,098	,014	-,065	,785	,115	-,069	,042
EQ3	,003	-,007	,049	,089	,700	,138	,147	,172
EQ4	-,085	,074	,055	-,023	,544	,128	,028	-,223
FP7	-,130	,218	-,024	-,011	,050	,840	-,038	,080
FP5	,101	-,004	,236	,050	,074	,635	,063	-,128

FP3	,088	-,051	,279	,202	,062	,576	,226	-,041
FP8	,017	,120	,092	-,247	,329	,559	-,086	,191
FP6	-,031	,084	,178	-,180	,090	,469	,112	,205
FP4	,114	,261	,166	,024	,227	,465	-,002	-,319
FP1	,184	,037	,144	,164	,218	,229	,534	-,108
FP2	,109	,155	,141	-,009	,126	,078	,520	,005
QP13	,473	,115	,046	,036	-,024	,109	,480	,146
QP11	,309	,241	,201	,349	,128	-,102	,155	,441

Rotation Quartimax avec normalisation de Kaiser.

Annexe 6-7

Analyse factorielle exploratoire (2)

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,699
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé de ddl	5121,314
	Signification de Bartlett	1275,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
QP1	1,000	,638
QP2	1,000	,733
QP3	1,000	,602
QP4	1,000	,625
QP5	1,000	,507
QP6	1,000	,512
QP7	1,000	,455
RE1	1,000	,706
RE2	1,000	,595
QP8	1,000	,495
RE3	1,000	,482
RE4	1,000	,561
QP12	1,000	,574
AD1	1,000	,562
AD2	1,000	,645
AD7	1,000	,573
RE5	1,000	,581
RE6	1,000	,630
QP9	1,000	,530
QP10	1,000	,405
DR1	1,000	,645
DR2	1,000	,681
DR3	1,000	,722
AD3	1,000	,541
DR4	1,000	,700
DR5	1,000	,707
RE7	1,000	,607
RE8	1,000	,440
EQ1	1,000	,709
EQ2	1,000	,641
EQ3	1,000	,571
FP1	1,000	,535
FP2	1,000	,592

FP3	1,000	,533
FP4	1,000	,497
FP5	1,000	,546
EQ4	1,000	,376
FP6	1,000	,454
FP7	1,000	,790
FP8	1,000	,647

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Compo sante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,391	16,452	16,452	8,391	16,452	16,452	4,505	8,833	8,833
2	3,714	7,282	23,734	3,714	7,282	23,734	3,636	7,130	15,963
3	3,306	6,482	30,216	3,306	6,482	30,216	3,471	6,807	22,770
4	3,041	5,962	36,178	3,041	5,962	36,178	3,462	6,787	29,557
5	2,444	4,792	40,970	2,444	4,792	40,970	2,895	6,677	36,234
6	2,169	4,253	45,223	2,169	4,253	45,223	2,847	5,582	41,816
7	1,890	3,706	48,929	1,890	3,706	48,929	2,822	5,534	47,350
8	1,654	3,243	52,171	1,654	3,243	52,171	2,453	4,811	52,161
9	1,605	3,146	55,318	1,605					
10	1,446	2,835	58,153	1,446					
11	1,371	2,689	60,841						
12	1,306	2,560	63,401						
13	1,138	2,231	65,632						
14	1,057	2,072	67,704						
15	1,034	2,027	69,731						
16	1,001	1,963	71,694						
17	,928	1,819	73,513						
18	,899	1,763	75,277						
19	,869	1,704	76,981						
20	,772	1,513	78,494						
21	,724	1,420	79,914						
22	,691	1,355	81,269						
23	,681	1,335	82,604						
24	,631	1,237	83,841						
25	,606	1,188	85,029						
26	,570	1,117	86,146						
27	,556	1,091	87,237						
28	,515	1,009	88,246						
29	,487	,956	89,202						
30	,482	,945	90,147						
31	,437	,857	91,003						
32	,403	,789	91,793						

33	,383	,751	92,544						
34	,370	,725	93,269						
35	,311	,610	93,879						
36	,306	,600	94,479						
37	,293	,574	95,053						
38	,273	,535	95,588						
39	,256	,501	96,090						
40	,238	,467	96,557						

Matrice des composantes après rotation(a)

	1	2	3	4	5	6	7	8
QP2	,773	-,076	,055	,163	-,004	,067	-,157	-,162
QP4	,721	,022	,178	,127	-,133	-,063	,004	,110
QP3	,710	,015	,190	,074	-,026	-,037	-,010	,098
QP1	,652	,079	,049	-,062	,022	,311	-,092	-,307
QP5	,640	-,095	-,139	-,130	,072	,052	-,069	,191
QP12	,544	,157	,028	-,033	,029	,123	,290	,358
QP6	,493	,206	,020	-,096	,015	,331	,114	,013
QP7	,473	-,078	,043	-,088	,293	,269	,062	,076
QP10	,445	,351	,060	-,019	,098	,013	,156	,006
QP8	,434	,160	,246	,149	,336	,220	,112	-,143
FP6	-,055	-,034	,171	,426	,118	-,124	-,017	,326
DR5	,161	,766	,066	,115	-,033	,238	,055	,051
DR3	-,013	,672	-,030	,194	-,019	,464	,016	,115
DR2	-,121	,667	,201	,008	-,008	,209	-,046	-,032
RE7	,172	,654	,113	,130	,250	-,085	,166	,034
DR4	,045	,624	,132	-,062	-,101	-,190	-,121	,082
DR1	-,143	,539	,171	-,123	-,004	,100	-,001	-,116
RE8	,188	,407	,397	-,100	,190	,080	,061	,066
RE6	,064	,090	,734	,157	-,014	,189	,039	,110
RE2	,022	,001	,727	,119	,054	,029	-,043	,117
RE1	-,002	,074	,680	,223	,043	,404	-,036	-,099
RE4	,098	,174	,668	,078	,115	,109	,086	,019
RE5	,279	-,011	,601	,094	,008	-,231	,175	,056
RE3	,067	,142	,565	,004	,182	-,154	-,075	-,097
FP7	-,121	,203	-,013	,831	,056	-,033	,141	,009
FP5	,087	-,071	,241	,659	,070	,111	,070	,007
FP8	,005	,037	,073	,582	,314	-,203	,265	-,152
FP3	,079	-,020	,279	,581	,045	,174	-,025	,263
FP4	,118	,241	,174	,504	,209	,031	-,025	,006
EQ1	,187	,046	,022	,125	,805	-,031	-,045	-,058
EQ2	,009	-,022	,170	-,015	,779	-,004	,037	,028
EQ3	,004	,006	,050	,139	,695	,067	-,079	,127
EQ4	-,068	,084	,058	,144	,531	-,033	,005	,096
AD2	,175	,228	,104	,027	,027	,723	,094	,076

AD7	,280	,023	,191	-,056	,060	,637	,117	-,024
AD1	,266	,314	,060	,073	-,098	,547	-,010	,092
FP1	,179	,044	,176	,182	,342	,098	-,026	,596
FP2	,083	,061	,118	,037	,178	,016	-,022	,514
AD3	,107	,080	,034	,046	-,037	,439	,098	,472
QP9	,444	,143	-,014	-,039	-,058	-,032	,034	,450

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Quartimax avec normalisation de Kaiser.
a La rotation a convergé en 10 itérations.

Annexe 6-8:

Analyse factorielle confirmatoire (sous lisrel)

DATE: 4/ 1/2010

TIME: 21:16

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **F:\EMPLDIG.SPJ**

Raw Data from file 'F:.psf'
Latent Variables QP RE AD DR EQ FP
Relationships
QP1 = 1.00*QP
QP2 = QP
QP3 = QP
QP4 = QP
QP5 = QP
QP7 = QP
QP8 = QP
QP12 = QP
RE1 = 1.00*RE
RE2 = RE
RE3 = RE
RE4 = RE
RE5 = RE
RE6 = RE
AD1 = 1.00*AD
AD2 = AD
AD7 = AD
DR1 = 1.00*DR
DR2 = DR
DR3 = DR
DR4 = DR
DR5 = DR

EQ1 = 1.00*EQ
 EQ2 = EQ
 EQ3 = EQ
 FP3 = 1.00*FP
 FP4 = FP
 FP5 = FP
 FP7 = FP
 FP8 = FP
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 216

AFC

Covariance Matrix

	QP1	QP2	QP3	QP4	QP5	QP7
QP1	0.45					
QP2	0.32	0.41				
QP3	0.21	0.25	0.32			
QP4	0.20	0.22	0.21	0.48		
QP5	0.17	0.19	0.20	0.21	0.35	
QP7	0.17	0.14	0.13	0.14	0.12	0.28
QP8	0.23	0.23	0.18	0.17	0.15	0.14
QP12	0.22	0.23	0.20	0.21	0.21	0.18
RE1	0.06	0.06	0.05	0.04	0.00	0.06
RE2	0.02	-0.01	0.07	0.03	0.03	-0.01
RE3	0.05	0.05	0.07	0.04	0.00	0.01
RE4	0.03	0.04	0.10	0.05	0.00	0.02
RE5	0.07	0.10	0.12	0.12	0.08	0.02
RE6	0.06	0.02	0.05	0.01	-0.04	0.03
AD1	0.14	0.13	0.10	0.24	0.09	0.13
AD2	0.10	0.10	0.07	0.13	0.04	0.10
AD7	0.12	0.09	0.11	0.12	0.12	0.16
DR1	0.03	0.03	0.04	0.02	-0.01	0.00
DR2	-0.03	0.03	0.03	0.03	-0.02	-0.01
DR3	0.02	0.00	0.07	0.04	-0.03	0.04
DR4	0.03	0.09	0.06	0.02	0.00	-0.01
DR5	0.03	0.10	0.12	0.16	0.05	0.07
EQ1	0.09	0.16	0.10	0.09	0.08	0.06
EQ2	0.04	0.10	0.09	0.06	0.08	0.06
EQ3	0.06	0.13	0.03	-0.01	0.02	-0.01
FP3	-0.08	0.07	0.02	0.03	-0.01	0.07
FP4	-0.01	0.03	0.04	0.07	0.07	0.07
FP5	-0.09	0.05	0.05	0.05	0.00	0.08
FP7	-0.11	-0.01	-0.03	0.00	-0.08	-0.02
FP8	-0.02	0.06	0.04	0.00	0.03	0.03

Covariance Matrix

	QP8	QP12	RE1	RE2	RE3	RE4
QP8	0.39					
QP12	0.20	0.47				
RE1	0.05	0.04	0.88			
RE2	0.04	0.04	0.38	0.63		
RE3	0.09	0.04	0.29	0.22	0.44	
RE4	0.04	0.08	0.36	0.27	0.28	0.63
RE5	0.08	0.14	0.15	0.20	0.16	0.20

RE6	0.01	0.07	0.36	0.23	0.20	0.29
AD1	0.15	0.20	0.18	0.08	0.07	0.06
AD2	0.20	0.12	0.14	0.04	0.05	0.12
AD7	0.11	0.13	0.22	0.10	0.06	0.09
DR1	0.00	0.02	0.27	0.12	0.14	0.28
DR2	0.06	0.09	0.31	0.20	0.23	0.28
DR3	0.11	0.04	0.23	0.10	0.12	0.26
DR4	0.03	0.14	0.15	0.08	0.10	0.13
DR5	0.11	0.18	0.31	0.11	0.09	0.20
EQ1	0.12	0.18	0.06	0.09	0.14	0.13
EQ2	0.15	0.06	0.11	0.12	0.14	0.18
EQ3	0.06	0.05	0.14	0.12	0.15	0.14
FP3	0.05	0.08	0.41	0.19	0.18	0.15
FP4	0.05	0.09	0.27	0.15	0.09	0.05
FP5	0.02	0.11	0.38	0.17	0.16	0.14
FP7	-0.02	0.01	0.28	0.21	0.16	0.14
FP8	0.05	0.07	0.16	0.13	0.12	0.10

Covariance Matrix

	RE5	RE6	AD1	AD2	AD7	DR1
RE5	0.50					
RE6	0.32	0.63				
AD1	0.05	0.14	0.77			
AD2	0.01	0.09	0.45	0.74		
AD7	0.04	0.13	0.36	0.31	0.46	
DR1	0.03	0.15	0.25	0.21	0.21	0.87
DR2	0.04	0.13	0.36	0.38	0.24	0.67
DR3	0.04	0.17	0.38	0.36	0.24	0.63
DR4	0.12	0.17	0.11	0.04	0.09	0.37
DR5	0.06	0.18	0.53	0.33	0.29	0.65
EQ1	0.07	-0.02	0.01	0.01	-0.02	0.04
EQ2	0.11	0.07	-0.09	0.08	0.04	0.06
EQ3	0.10	0.09	-0.09	0.09	-0.02	0.05
FP3	0.09	0.19	0.25	0.17	0.15	0.16
FP4	0.09	0.06	0.16	0.00	0.13	0.14
FP5	0.13	0.20	0.14	0.16	0.19	0.20
FP7	0.09	0.12	0.12	0.09	0.06	0.28
FP8	0.09	0.07	0.10	0.03	0.12	0.12

Covariance Matrix

	DR2	DR3	DR4	DR5	EQ1	EQ2
DR2	1.32					
DR3	0.77	1.25				
DR4	0.54	0.57	0.90			
DR5	0.88	0.91	0.52	1.36		
EQ1	-0.04	-0.06	0.07	0.03	1.21	
EQ2	-0.07	0.03	-0.03	-0.04	0.73	1.01
EQ3	0.02	0.00	0.16	0.00	0.88	0.69
FP3	0.32	0.09	0.06	0.31	0.16	0.04
FP4	0.13	0.13	0.07	0.26	0.09	0.03
FP5	0.26	0.11	0.11	0.24	0.15	0.10
FP7	0.36	0.20	0.15	0.35	0.16	0.03
FP8	0.15	0.13	0.03	0.15	0.18	0.06

Covariance Matrix

	EQ3	FP3	FP4	FP5	FP7	FP8
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

EQ3	1.15						
FP3	0.12	1.08					
FP4	0.06	0.34	0.63				
FP5	0.12	0.74	0.42	1.20			
FP7	0.17	0.58	0.41	0.65	0.97		
FP8	0.17	0.41	0.33	0.52	0.50	0.57	

AFC

Number of Iterations = 20

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

- QP1 = 1.00*QP, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.60
(0.021)
8.71
- QP2 = 1.03*QP, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.71
(0.050) (0.016)
12.93 7.67
- QP3 = 0.87*QP, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.63
(0.042) (0.014)
12.07 8.49
- QP4 = 0.84*QP, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.39
(0.030) (0.030)
9.24 9.65
- QP5 = 0.75*QP, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.43
(0.047) (0.021)
9.70 9.54
- QP7 = 0.60*QP, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.35
(0.069) (0.018)
8.67 9.77
- QP8 = 0.81*QP, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.45
(0.051) (0.023)
10.00 9.45
- QP12 = 0.89*QP, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.46
(0.049) (0.027)
10.05 9.44
- RE1 = 1.00*RE, Errorvar.= 0.44 , R² = 0.50
(0.053)
8.23
- RE2 = 0.76*RE, Errorvar.= 0.37 , R² = 0.41
(0.052) (0.042)
8.25 8.93
- RE3 = 0.67*RE, Errorvar.= 0.24 , R² = 0.45
(0.037) (0.028)

	8.65	8.63
RE4 = 0.84*RE, Errorvar.= 0.32 , R ² = 0.50	(0.044)	(0.038)
	9.03	8.26
RE5 = 0.56*RE, Errorvar.= 0.36 , R ² = 0.27	(0.041)	(0.038)
	6.87	9.58
RE6 = 0.78*RE, Errorvar.= 0.36 , R ² = 0.43	(0.042)	(0.041)
	8.41	8.82
AD1 = 1.00*AD, Errorvar.= 0.24 , R ² = 0.69		(0.043)
		5.60
AD2 = 0.82*AD, Errorvar.= 0.38 , R ² = 0.49	(0.043)	(0.046)
	9.87	8.32
AD7 = 0.69*AD, Errorvar.= 0.21 , R ² = 0.55	(0.066)	(0.027)
	10.41	7.70
DR1 = 1.00*DR, Errorvar.= 0.39 , R ² = 0.56		(0.044)
		8.75
DR2 = 1.31*DR, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.63	(0.12)	(0.060)
	11.41	8.14
DR3 = 1.31*DR, Errorvar.= 0.43 , R ² = 0.66	(0.01)	(0.054)
	11.67	7.85
DR4 = 0.80*DR, Errorvar.= 0.59 , R ² = 0.34	(0.047)	(0.061)
	8.32	9.70
DR5 = 1.40*DR, Errorvar.= 0.42 , R ² = 0.69	(0.02)	(0.056)
	11.98	7.39
EQ1 = 1.00*EQ, Errorvar.= 0.27 , R ² = 0.78		(0.056)
		4.78
EQ2 = 0.78*EQ, Errorvar.= 0.44 , R ² = 0.56	(0.034)	(0.053)
	12.14	8.38
EQ3 = 0.93*EQ, Errorvar.= 0.33 , R ² = 0.71	(0.069)	(0.054)
	13.49	6.21
FP3 = 1.00*FP, Errorvar.= 0.52 , R ² = 0.52		(0.059)
		8.80

FP4 = 0.67*FP, Errorvar.= 0.37 , R² = 0.41
 (0.047) (0.040)
 8.76 9.39

 FP5 = 1.15*FP, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.62
 (0.05) (0.057)
 10.77 7.95

 FP7 = 1.06*FP, Errorvar.= 0.34 , R² = 0.65
 (0.046) (0.044)
 10.98 7.66

 FP8 = 0.80*FP, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.64
 (0.034) (0.026)
 10.90 7.78

Covariance Matrix of Independent Variables

	QP	RE	AD	DR	EQ	FP
QP	1.00					
RE	0.07 (0.03) 2.44	1.00				
AD	0.16 (0.03) 4.74	0.15 (0.04) 3.39	1.00			
DR	0.04 (0.03) 1.57	0.18 (0.04) 4.27	0.29 (0.05) 5.78	1.00		
EQ	0.11 (0.04) 2.69	0.15 (0.05) 2.73	-0.01 (0.05) -0.22	0.01 (0.05) 0.14	1.00	
FP	0.02 (0.03) 0.69	0.21 (0.05) 4.52	0.15 (0.05) 3.27	0.17 (0.04) 3.74	0.15 (0.05) 2.50	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 390
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1076.32 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 962.34 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 572.34
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (485.02 ; 667.34)

 Minimum Fit Function Value = 5.01
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.66
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.26 ; 3.10)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.083
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.076 ; 0.089)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.17
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.77 ; 5.62)
 ECVI for Saturated Model = 4.33
 ECVI for Independence Model = 29.65

Chi-Square for Independence Model with 435 Degrees of Freedom = 6314.03

Independence AIC = 6374.03
 Model AIC = 1112.34
 Saturated AIC = 930.00
 Independence CAIC = 6505.29
 Model CAIC = 1440.49
 Saturated CAIC = 2964.50

Normed Fit Index (NFI) = 0.85
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.89
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.90
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
 Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 103.30

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.048
 Standardized RMR = 0.069
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.77
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.73
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.65

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
QP1	FP	16.2	-0.18
RE1	FP	9.1	0.25
RE5	QP	10.0	0.28
DR4	AD	12.8	-0.38
DR5	AD	8.7	0.31
FP7	QP	11.1	-0.31

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
QP2	QP1	30.6	0.08
QP5	QP3	9.7	0.04
QP7	QP2	8.8	-0.04
QP12	QP7	8.2	0.05
RE5	RE1	18.2	-0.14
RE6	RE5	35.4	0.17
AD1	QP4	17.5	0.10
AD2	QP8	21.0	0.10
AD7	QP5	10.3	0.05
AD7	QP7	18.8	0.07
AD7	RE1	8.6	0.07
DR1	RE4	9.8	0.09
DR2	RE3	12.3	0.10
DR2	RE6	8.3	-0.10
DR2	AD2	8.3	0.10
DR3	QP8	8.9	0.07
DR4	QP2	8.2	0.06
DR5	AD1	18.6	0.14
EQ1	QP12	11.6	0.08

EQ1	AD1	16.7	0.12
EQ1	AD2	8.1	-0.09
EQ2	QP8	8.5	0.07
EQ2	AD1	10.1	-0.10
EQ3	QP2	11.2	0.06
EQ3	AD2	10.7	0.10
EQ3	DR4	9.0	0.11
FP3	RE1	8.9	0.11
FP4	QP5	8.3	0.06
FP4	RE1	9.1	0.09
FP4	AD2	16.7	-0.12
FP5	FP3	14.0	0.17
FP7	AD7	12.4	-0.08
FP8	RE1	10.0	-0.08

Time used: 0.343 Seconds

Annexe 8-1:

Tableau de corrélation entre les variables explicatives et les dimensions de l'employabilité

	EMP	QP	RE	AD	DR	EQ	FP	FOR	APR	MOB	EVA	SCH	SEP	LCI	AGE	GR	SIF	DIP	EXP	EDS
EMP	1																			
QP	.579**	1																		
RE	.655**	.182**	1																	
AD	.620**	.362**	.285**	1																
DR	.613**	.127	.324**	.487**	1															
EQ	.474**	.203**	.196**	.006	.045	1														
FP	.614**	.072	.371**	.304**	.274**	.154*	1													
FOR	.408**	.406**	.235**	.348*	.254**	.045	.156*	1												
APR	.375**	.320**	.261**	.343*	.313**	.010	.135*	.463**	1											
MOB	.134*	.197**	-.041	.206*	.077	.096	-.055	.254**	.152*	1										
EVA	.225**	.234**	.037	.246**	.146*	.058	.060	.248**	.229**	.186**	1									
SCH	.233**	.081	.150*	.258*	.225**	.066	.083	.165*	.152*	.167*	.357**	1								
SEP	.344**	.229**	.262**	.350*	.223**	.073	.262**	.185**	.080	.064	.009	-.009	1							
LCI	.418**	.184**	.273**	.292*	.274**	.19**	.280*	.178**	.181**	.125	.13*	.067	.305**	1						
AGE	.038	.118	-.176*	.095	.191**	.045	-.128	.018	.161*	.131	.066	-.018	.052	-.053	1					
GR	-.072	-.045	-.016	-.096	-.013	-.031	-.069	.001	.019	-.010	-.002	.009	-.032	-.036	-.005	1				
SIF	-.069	.070	-.047	-.039	.115	.151*	.024	.113	.016	.016	.052	.094	.102	-.014	-.161*	.040	1			
DIP	.172*	.185**	.164*	.049	.007	.167*	-.001	-.010	-.035	.035	.030	.089	.008	.015	.039	.123	-.049	1		
EXP	.029	.211**	.244**	.161*	.089	.038	-.144*	.047	.111	.105	.017	-.142*	.120	.079	.638**	.102	-.257**	.061	1	
EDS	.396**	.227*	.321**	-.217*	.112	.229**	.274**	.217**	.255**	.021	-.136*	.267**	.030	.331**	.185**	.048	-.169*	-.106	.195**	1

** la corrélation est significative au niveau de 0,01.

* La corrélation est significative au niveau de 0,05.

EMP= employabilité, **QP** = qualités professionnelles, **RE**= recherches d'emploi, **AD**=anticipation et développement, **DR**= développement de réseau, **EQ** = équilibre, **FP**= flexibilité personnelle, **FOR**= formation professionnelle, **APR** = apprentissage, **MOB** = mobilité, **EVA** = évaluation, **SCH** = soutien du chef hiérarchique, **SEP** = sentiment d'efficacité personnelle, **LCI** = locus de contrôle interne, **AGE** = âge, **GR** = genre, **SIF** = situation familiale, **DIP** = diplôme, **EXP** = expérience professionnelle, **EDS** = état de santé

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
Le contexte de la recherche: l'évolution du monde de l'emploi	1
Le champ de l'étude : l'employabilité une alternative de la régulation salariale	4
Problématique et questions de la recherche	6
Les contributions de la recherche	8
Plan de thèse	10
PARTIE 1	
Chapitre 1 : LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	17
Introduction	17
Section 1 : L'APPROCHE ECONOMIQUE DE L'EMPLOYABILITE	18
1-1: Les fondements théoriques et empiriques de la théorie du capital humain	18
1-1-1 : La théorie du capital humain	18
1-1-2 : Les travaux empiriques dérivés de la théorie de capital humain	19
1-2 : Les débats théoriques et empiriques suscités par la théorie du CH	21
1-2-1 : Les faiblesses du modèle du gain initial	21
1-2-2 : Les théories concurrentielles	22
1-2-2-1 : Les théories de filtre et de signal	22
1-2-2-2 : La théorie de socialisation	22
1-3 : Capital humain et employabilité	23
1-3-1 : L'accumulation d'un capital de compétences	24
1-3-2 : Le rôle de la formation et de l'expérience professionnelle	24
1-3-3 : L'effet conjoncturel	25
Section 2 : L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE L'EMPLOYABILITE	27
2-1 : La qualification sociale	27
2-2 : Le paradigme du capital social	29
2-2-1 : Une approche structurale du capital social	29
2-2-2 : La théorie des liens faibles : Une analyse stimulante du marché du travail	30

2-3 : Capital social et employabilité	31
Section 3 : L'APPROCHE PSYCHOLOGIQUE DE L'EMPLOYABILITE	34
3-1 : Les principales théories de la motivation	34
3-1-1 : Les théories des besoins-mobiles-valeurs	35
3-1-2 : Les théories des choix cognitifs	35
3-1-3 : Les théories d'autorégulation-métacognition	36
3-2 : Le rôle de soi dans la motivation	38
3-3 : Motivation et employabilité	39
Section 4 : L'APPROCHE MANAGERIALE DE L'EMPLOYABILITE	42
4-1 : Les nouvelles théories de carrière	42
4-1-1 : Le courant des carrières nomades : « Boundaryless career »	42
4-1-2 : La carrière « protéine »	45
4-2 : La gestion par les compétences	46
4-2-1 : L'approche basée sur les ressources	47
4-2-2 : le modèle des compétences	47
4-2-3 : La compétence vecteur d'employabilité	48
Conclusion du chapitre 1	51
Chapitre 2 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'EMPLOYABILITE	53
Introduction	53
Section 1 : L'EVOLUTION HISTORIQUE DE L'EMPLOYABILITE	54
1-1 : L'employabilité dichotomique	54
1-2 : L'employabilité socio-médicale	54
1-3 : L'employabilité politique de la main d'œuvre	56
1-4 : L'employabilité flux	59
1-5 : L'employabilité performance, initiative et interactive	61
Section 2 : REVUE DES DEFINITIONS DE L'EMPLOYABILITE	63
2-1 : l'approche centrée sur l'individu	63
2-2 : L'approche globale de l'employabilité	70
Section 3 : VERS UNE DEFINITION MULTIDIMENSIONNELLE DE L'EMPLOYABILITE	76
3-1 : L'employabilité et le développement de l'employabilité	76
3-2 : l'employabilité : un réel besoin d'un consensus conceptuel	77

3-3 : Vers une définition synthétique de l'employabilité	79
3-4 : Les dimensions de l'employabilité	81
3-4-1 : Les qualités professionnelles	84
3-4-2 : La recherche d'emploi	84
3-4-3 : Le réseau social	85
3-4-4 : Les compétences transférables	86
3-3-5 : La flexibilité personnelle	86
3-4-6 : la gestion personnelle de carrière	86
Conclusion du chapitre 2	88

Chapitre 3 : ETUDE QUALITATIVE : A LA QUETE

DEFINITIONNELLE DE L'EMPLOYABILITE 89

Introduction 89

Section 1 : LES OBJECTIFS DE L'ETUDE 90

Section 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE 92

2-1: La méthode de collecte des données 92

2-2 : Les participants à l'étude 92

2-2-1 : L'échantillon des professionnels 93

2-2-2: L'échantillon des salariés et demandeurs d'emploi 94

2-3 : Guides et déroulement des entretiens 96

2-3-1 : Les entretiens avec les professionnels 97

2-3-2 : Les entretiens avec les salariés et demandeurs d'emploi 98

2-4 : La méthode de l'analyse de contenu 100

Section 3 : L'ANALYSE DES RESULTATS 102

3-1 : Définition de l'employabilité 102

3-1-1 : La conception des professionnels 102

3-1-2 : Les perceptions des salariés et des demandeurs d'emploi 103

3-1-2-1 : L'identification des profils 103

3-1-2-2 : Le portrait des employables 104

3-2 : Les dimensions de l'employabilité 105

3-2-1 : Les qualités professionnelles 105

3-2-2 : La flexibilité personnelle 106

3-2-3 : La gestion personnelle de carrière 108

3-2-4 : La recherche d'emploi	109
3-2-5 : L'adaptation au travail	111
3-2-6 : Le développement de réseau	113
Conclusion du chapitre 3	115
Chapitre 4 : LES DETERMINANTS DE L'EMPLOYABILITE	117
Introduction	118
Section 1 : VERS UN MODELE INTEGRATIF DES DETERMINANTS	118
1-1 : Les principaux déterminants de l'employabilité	118
1-2 : La proposition d'un modèle des déterminants	120
Section 2 : LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES	123
2-1 : La formation professionnelle	123
2-2 : L'organisation du travail : l'apprentissage organisationnel	125
2-3 : La mobilité professionnelle	130
2-4 : L'évaluation professionnelle	133
2-4-5 : Le soutien du chef hiérarchique dans le développement de carrière	135
Section 3 : LES VARIABLES PERSONNELLES	138
3-1 : Le sentiment d'efficacité personnelle	138
3-1-1 : Les fondements théoriques du sentiment d'efficacité personnelle	138
3-1-1-1 : La Théorie sociocognitive	138
3-1-1-2 : les mécanismes sociocognitifs et d'autorégulation	140
3-1-2 : L'analyse conceptuelle du sentiment d'efficacité personnelle	142
3-1-2-1 : Définition et dimensions du sentiment d'efficacité personnelle	142
3-2-2-2 : Les déterminants de l'efficacité personnelle	144
3-1-3 : Les effets de l'efficacité personnelle	146
3-1-3-1 : Les effets généraux de l'efficacité personnelle	146
3-1-3-2 : Les effets du SEP en milieu professionnel	147
3-3-2-3 : L'apport de l'efficacité personnelle sur l'employabilité	148
3-2 : Le locus de contrôle	150
3-2-1 : Le locus de contrôle interne versus externe	150
3-2-2 : locus de contrôle interne et réussite professionnelle	153

Section 4 : LES VARIABLES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES	155
4-1 : L'âge	155
4-2 : Le genre	156
3-3 : La situation familiale	157
4-4 : Le diplôme	158
4-5 : L'expérience professionnelle	158
4-6 : l'état de santé	159
Section 5 : SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET MODÈLE DE RECHERCHE	160
5-1 : Les hypothèses de recherche	160
5-1-1 : L'hypothèse descriptive concernant le construit de l'employabilité	160
5-1-2 : Les hypothèses de causalité concernant les déterminants de l'employabilité	160
5-2 : Le modèle causal théorique	162
Conclusion du chapitre	163

PARTIE 2

Chapitre 5 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	167
Introduction	167
Section 1 : CHOIX METHODOLOGIQUES	168
1-1 : le choix de la méthode de collecte des données	168
1-2 : Le choix de la méthode d'administration du questionnaire	169
1-3 : Le choix des échelles de notation	171
Section 2 : LA METHODOLOGIE D'EPURATION ET DE VALIDATION	
DES INSTRUMENTS DE MESURE	172
2-1 : Le paradigme de Churchill	172
2-2 : L'analyse factorielle exploratoire	175
2-2-1: L'adéquation des données avec l'analyse factorielle	176
2-2-2 : Le nombre de facteurs à retenir	176
2-2-3 : La rotation des facteurs	177
2-2-4 : La condensation des échelles	178
2-2 : La fiabilité cohérence interne	178
2-3-1: Le coefficient alpha de Cronbach	179
2-3-2: Le rho de Jöreskog	180

2-4 : La validité d'un instrument de mesure	181
2-4-1 : La validité de contenu	181
2-4-2 : La validité de trait ou de construit	182
2-4-3 : La validité nomologique	183
2-5 : L'analyse factorielle confirmatoire : la validité du construit	184
2-5-1 : L'approche classique de la validité du construit	184
2-5-2 : La méthode d'équations structurelles	184
Section 3 : LA METHODOLOGIE DE TEST DES HYPOTHESES	188
3-1 : L'analyse de régression	188
3-1-1 : les principes de la régression multiple	188
3-1-2 : Les méthodes de régression multiple	189
3-1-3 : Conditions et indices de qualité de régression	190
3-2 : L'analyse structurelle	191
3-3 : L'analyse de la variance (ANOVA)	193
Conclusion du chapitre 5	194
Chapitre 6 : LE DEVELOPPEMENT D'UNE ECHELLE DE MESURE DE L'EMPLOYABILITE	195
Introduction	195
Section 1 : L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE	196
1-1 : L'analyse lexicale et l'étude des fréquences	196
1-2 : La génération des items	197
1-2-1 : L'échelle des qualités professionnelles	198
1-2-2 : L'échelle de la flexibilité personnelle	200
1-2-3 : L'échelle de l'adaptation au travail	200
1-2-4 : L'échelle de management personnelle de carrière	201
1-2-5 : L'échelle de la recherche d'emploi	202
1-2-6 : L'échelle du développement du réseau	203
1-3 : La procédure de pré-tests du questionnaire	205
Section 2 : LA PHASE EXPLORATOIRE	207
2-1 : Première collecte des données	207
2-1-1 : Le terrain de l'étude	207
2-1-2 : Analyse en composantes principales (ACP1)	208

2-1-3 : Examen de la fiabilité de cohérence interne	214
2-2 : Deuxième collecte des données	223
2-2-1 : Le terrain de l'étude	223
2-2-2 : Analyse en composantes principales (ACP 2)	223
2-2-3 : Examen de la fiabilité de cohérence interne	228
Section 3 : LA PHASE CONFIRMATOIRE	235
3-1 : Le terrain de l'étude	235
3-2 : L'estimation de la validité par la méthode classique	235
3-2-1 : L'analyse en composantes principales	236
3-2-2 : estimation de la fiabilité	239
3-3 : L'estimation de la validité par la MES	243
3-3-1 : L'ajustement du modèle	243
3-3-2 : La fiabilité des construits	244
3-3-3 : la validité des construits	246
Conclusion du chapitre 6	251
Chapitre 7 : LA MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES	253
Introduction	253
Section 1 : LE CHOIX DES ECHELLES DE MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES	254
1-1 : La mesure de la formation professionnelle	254
1-2 : La mesure de l'apprentissage organisationnel	256
1-3 : La mesure de la mobilité professionnelle	259
1-4 : La mesure de l'évaluation professionnelle	260
1-5 : La mesure du soutien du supérieur hiérarchique	261
1-6 : La mesure du sentiment d'efficacité personnelle	263
1-7 : La mesure de mesure de locus de contrôle	266
Section 2 : LES QUALITES PSYCHOMETRIQUES DES ECHELLES DE MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES	268
2-1 : La qualité psychométrique de l'échelle de la formation professionnelle	269
2-1-1 : L'analyse en composantes principales	269
2-1-2 : La fiabilité de cohérence interne	269
2-1-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	270

2-2 : La qualité psychométrique de l'échelle de l'apprentissage organisationnel	271
2-2-1 : L'analyse en composantes principales	271
2-2-2 : La fiabilité de cohérence interne	272
2-2-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	272
2-3 : La qualité psychométrique de l'échelle de la mobilité professionnelle	273
2-2-4 : L'analyse en composantes principales	274
2-2-3 : La fiabilité de cohérence interne	274
2-3-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	275
2-4 : la qualité psychométrique de l'échelle de l'évaluation professionnel	276
2-4-1 : L'analyse en composantes principales	277
2-4-2 : La fiabilité de cohérence interne	277
2-4-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	278
2-5 : La qualité psychométrique de l'échelle du SCH	279
2-5-1 : L'analyse en composantes principales	279
2-5-2 : La fiabilité de cohérence interne	280
2-5-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	281
2-6 : La qualité psychométrique de l'échelle de l'efficacité personnelle	282
2-6-1 : L'analyse en composantes principales	282
2-6-2 : La fiabilité de cohérence interne	283
2-6-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	285
2-7 : la qualité psychométrique de l'échelle de mesure de locus de contrôle	288
2-7-1 : L'analyse en composantes principales	288
2-7-2 : La fiabilité de cohérence interne	288
2-7-3 : L'analyse factorielle confirmatoire	289
2-8 : la validité de construit des variables explicatives	289
Conclusion du chapitre 7	290
Chapitre 8 : TEST DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS	291
Introduction	291
Section 1 : ANALYSE DE LA MATRICE DES CORRELATIONS	292
Section 2 : L'ANALYSE DE REGRESSION	294
2-1 : Test du modèle par l'analyse de régression avec la méthode « entrée »	294

2-1 : Test du modèle par l'analyse de régression avec la méthode « pas à pas »	295
2-3 : Test des hypothèses	296
2-3-1 : Test de l'hypothèse formation professionnelle-employabilité	297
2-3-2 : Test de l'hypothèse apprentissage-employabilité	298
2-3-3 : Test de l'hypothèse mobilité professionnelle-employabilité	297
2-3-4 : Test de l'hypothèse évaluation professionnelle-employabilité	298
2-3-5 : Test de l'hypothèse soutien du chef hiérarchique-employabilité	298
2-3-6 : Test de l'hypothèse efficacité personnelle-employabilité	299
2-3-1 : Test de l'hypothèse locus de contrôle interne-employabilité	299
Section 3 : L'ANALYSE STRUCTURELLE	300
2-1 : Le test de la validité interne du modèle conceptuel du modèle	301
2-2 : Test des hypothèses par la méthode d'équations structurelles	302
2-2-1 : Test de l'effet de la formation professionnelle sur l'employabilité	302
2-2-2 : Test de l'effet de l'apprentissage sur l'employabilité	303
2-2-3 : Test de l'effet de la mobilité professionnelle sur l'employabilité	303
2-2-4 : Test de l'effet de l'évaluation professionnelle sur l'employabilité	304
2-2-3 : Test de l'effet du soutien du chef hiérarchique sur l'employabilité	304
2-2-3 : Test de l'effet de l'efficacité personnelle sur l'employabilité	305
2-2-3 : Test de l'effet de locus de contrôle interne sur l'employabilité	305
Section 4 : L'ANALYSE DE LA VARIANCE : L'ANOVA	306
4-1 : Test de l'effet de l'âge sur l'employabilité	306
4-2 : Test de l'effet du genre sur l'employabilité	307
4-3 : Test de l'effet de la situation familiale sur l'employabilité	307
4-4 : Test de l'effet du diplôme sur l'employabilité	308
4-5 : Test de l'effet de l'expérience professionnelle sur l'employabilité	310
4-6 : Test de l'effet de la santé sur l'employabilité	312
Section 5 : DISCUSSION DES RESULTATS	314
5-1 : Discussion de l'effet des variables organisationnelles sur l'employabilité	317
5-2 : Discussion de l'effet des variables personnelles sur l'employabilité	320
5-3 : Discussion de l'influence des facteurs sociodémographiques sur l'employabilité	321
5-4 : Vers un modèle intégrateur des déterminants de l'employabilité	321
Conclusion du chapitre 8	323

APPORTS, LIMITES, VOIES ET CONCLUSION DE LA RECHERCHE	325
1 : Les apports de la recherche	325
1-1 : Les apports théoriques de la recherche	325
1-2 : Les apports méthodologiques de la recherche	327
1-3 : Les apports managériaux de la recherche	330
2 : Limites et voies de la recherche	344
2-1 : Limites de la recherche	344
2-2 : Les voies de la recherche	345
Synthèse de la recherche	348
BIBLIOGRAPHIE	351
LISTE DES ILLUSTRATIONS	381
LISTE DES TABLEAUX	383
ANNEXES	389
TABLES DES MATIERES	423

