

L'employabilité à l'épreuve du réel : COMMENT DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE SES COLLABORATEURS ?

Mémoire d'expertise sous la direction de Nicolas Berland

Linda BELOUAAR
Sandrine DECARRE
Sylvie QUEREAU
Françoise RUIZ ESCOURBIAC
Olivia TIBERGHIEU ROUSSEL

MBA RH Promo 17 - Octobre 2020

Remerciements

Avant d'ouvrir la première page de ce mémoire d'expertise, qui finalise une belle aventure partagée, nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnées durant ces 21 mois.

Merci tout d'abord à [Fabien Blanchot](#), directeur du MBA RH, pour son accompagnement tout au long de notre formation et son aide dans le questionnement de la présente problématique.

Merci à [Nicolas Berland](#), notre directeur de mémoire, d'avoir été un tuteur solide par ses conseils avisés et son regard critique, nous poussant dans nos retranchements pour aboutir à la construction et la rédaction de ce mémoire.

Merci à [Marie Camille Delacroix](#), chargée de formation pour le MBA RH, qui a veillé tout au long de cette aventure universitaire à son bon fonctionnement.

Merci à l'ensemble [des professeurs et professionnels](#) intervenant dans le MBA qui, par l'apport de leur expertise, nous ont permis de grandir en tant que professionnelles RH.

Un merci tout particulier à chacun [des professionnels, managers, spécialistes des ressources humaines](#) pour le temps qu'ils nous ont consacré lors des interviews et la richesse de leurs expériences partagées. C'est grâce à eux que cette étude a porté ses fruits.

Merci à [nos entreprises](#) respectives qui nous ont offert la possibilité de nous développer.

Et enfin, une attention toute particulière à [nos familles, amis, camarades de promo](#) qui furent notre roc quotidien durant ces 21 mois.

Vous l'avez compris, c'est une histoire qui a débuté en février 2019 et par laquelle chacune d'entre nous s'est développée, épanouie pour in fine prendre de la hauteur, de l'ampleur et pouvoir faire rayonner aujourd'hui tout ce que cette aventure nous a apporté !

[MERCI à tous...](#)

Table des matières

Résumé managérial.....	6
Introduction.....	8
1 REVUE DE LITTERATURE.....	10
1.1 L'employabilité : un concept qui évolue.....	10
1.1.1 Un concept plus que centenaire	10
1.1.2 Évolution du contrat psychologique au bénéfice de l'employabilité	14
1.1.3 S'agit-il d'emploi ou de travail, de carrière ou de parcours professionnel ?.....	15
1.1.4 Les compétences les plus favorables au développement de l'employabilité	22
1.2 Diversité des acteurs	25
1.2.1 L'Etat : facilitateur du développement de l'employabilité.....	25
1.2.2 L'employeur : co-constructeur de l'employabilité de ses collaborateurs	27
1.2.3 L'individu : acteur principal de son employabilité	30
1.3 Le terreau de l'employabilité	32
1.3.1 Les pratiques RH.....	32
1.3.2 Les pratiques opérationnelles.....	37
1.3.3 Vers une pérennisation des compétences	41
1.4 Le contexte organisationnel.....	42
2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE DES DONNEES.....	48
2.1 Méthodologie de recherche.....	48
2.1.1 Nos choix méthodologiques	48
2.1.2 L'élaboration du guide d'entretien	49
2.1.3 Échantillonnage des organisations interviewées.....	51
2.1.4 Limites méthodologiques.....	52
2.2 Méthodologie d'analyse des données qualitatives.....	52
2.2.1 Les grilles d'analyse développées et/ou exploitées	53
2.2.2 Résultats chiffrés des données collectées par code de 1 ^{er} et 2 ^{ème} ordre	56
3 L'EMPLOYABILITE A L'EPREUVE DU TERRAIN.....	58
3.1 Comment le terrain s'empare-t-il de la notion d'employabilité ?	58
3.2 Quelles sont les pratiques mises en œuvre ?.....	60
3.2.1 Impact des dispositifs RH	60
3.2.2 Impact des pratiques opérationnelles.....	69
4 CONSEILS POUR DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE VOS COLLABORATEURS.....	91
4.1 Conseils pour une Organisation Entrepreneuriale	91
4.2 Conseils pour une Organisation Mécaniste	92
4.3 Conseils pour une Organisation Adhocratique.....	94
4.4 Conseils pour une Organisation Professionnelle	95
4.5 Conseils pour une Organisation Missionnaire.....	96
5 CONCLUSION.....	98
6 Bibliographie.....	100

7 Annexes	105
Annexe 1 : Guide d'entretien V1.....	105
Annexe 2 : Guide d'entretien V2.....	107
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des entretiens menés	109
Annexe 4 : Correspondance items versus convention GRH Pichault et Nizet.....	110
Annexe 5 : Grilles de classification de LaBanque : Mécaniste.....	111
Annexe 6 : Grille Dispositifs / Typologie d'Organisation simplifiée	112
Annexe 7 : Tableau % citations dispositifs relevés (codes de 1er ordre) par typologie d'organisation	113

Résumé managérial

Le développement rapide des nouvelles technologies et l'évolution constante des habitudes de consommation transforment tellement les marchés que les organisations doivent constamment s'adapter à l'imprévu et à la complexité si elles veulent rester performantes face à leurs concurrents.

Dans ce monde en complète mutation, où certains métiers n'existent pas encore et d'autres sont voués à disparaître, la capacité des organisations à développer l'employabilité de leurs collaborateurs devient un véritable enjeu stratégique.

Les auteurs qui se sont intéressés à ce sujet présentent un grand nombre de dispositifs sur lesquels les organisations peuvent s'appuyer. Toutefois, ils apparaissent détachés de tout contexte, comme si leur utilisation était universelle et leurs effets identiques, quel que soit l'environnement dans lequel ils interviennent.

Sur ce dernier point, nous nous appuyons sur les travaux de Pichault et Nizet, deux auteurs qui identifient des conventions GRH spécifiques à chacune des typologies d'organisation distinguées par Mintzberg, afin de mieux comprendre l'éventuel impact du type organisationnel sur les dispositifs destinés à développer l'employabilité des collaborateurs.

En parallèle, notre recherche empirique nous apprend, d'une part, que la notion d'employabilité mériterait d'être davantage mise en lumière au sein des organisations afin qu'une prise de conscience puisse se faire sur les dispositifs existants, et d'autre part, qu'un lien fort se confirme entre le type organisationnel et le développement de l'employabilité.

Au travers de cette étude, nous présentons aux managers et aux représentants des Ressources Humaines une synthèse des dispositifs adaptés à chaque typologie d'organisation et les éléments déterminants à prendre en compte pour les mettre en œuvre de manière efficace. Nous leur proposons également quelques conseils pour développer, sur le long terme, l'employabilité des collaborateurs au sein de chaque type organisationnel.

Introduction

« *La capacité à acquérir un nouveau savoir vaudra plus que le savoir déjà appris* ». C'est le message que délivre le rapport de l'Institut pour le Futur et Dell en 2017¹, selon lequel, 85% des métiers de 2030 n'existeraient pas encore et près de 50% des heures travaillées en France concerneraient des activités qu'il est possible d'automatiser à terme. De son côté, l'OCDE estime qu'une compétence technique aurait désormais une durée de vie de 2 ans, alors qu'elle durait 20 ans dans les années 1970.

La forte évolution d'une partie des métiers va accélérer l'obsolescence des compétences, notamment techniques, dans les années à venir. Le rythme est si élevé que les programmes d'enseignement ne parviennent pas à répondre de manière adaptée aux évolutions du marché du travail, ce qui entraîne une véritable pénurie des compétences, pouvant constituer un frein dans le développement des organisations.

Face à ces évolutions, les organisations doivent faire face à plusieurs enjeux : le développement de leur attractivité dans une situation de pénurie de main d'œuvre sur certains postes, le maintien des compétences des salariés et leur motivation jusqu'à leur départ à la retraite et la prévention de la perte de compétences et de savoir-faire éventuels au moment des départs ; autant d'éléments indispensables pour assurer leur compétitivité et leur pérennité.

Par ailleurs, la crise sanitaire actuelle illustre particulièrement bien la question de l'adaptabilité nécessaire des organisations et des individus face aux situations exceptionnelles. L'histoire nous rappelle que la question de l'employabilité ressurgit dès lors qu'une période de ralentissement économique, issue d'une crise, provoque des conséquences économiques et sociales. Lors de crises systémiques et sanitaires, l'adaptation des modèles organisationnels face à l'imprévisible apparaît comme déterminant pour permettre le recyclage et l'adaptation permanente des ressources humaines.

La Dares² et l'Insee³, dans leur scénario le plus sombre, estiment la baisse du PIB à 11% en 2020, ce qui conduirait à la perte d'un million d'emplois et un taux de chômage de 12% de la population active, contre 8,1% en 2019.

Les individus vont devoir s'adapter à de nouveaux savoir-faire et apprendre en même temps que leur environnement et leur métier évoluent. Cet environnement très mouvant, fait de nombreuses incertitudes pour l'avenir, provoque une évolution non négligeable dans les relations de travail. En effet, l'organisation ne peut plus garantir la sécurité de l'emploi à ses collaborateurs. En revanche, elle a un rôle à jouer pour permettre à chacun de développer son employabilité, à l'interne comme à l'externe.

La promesse d'employabilité incite alors l'individu à développer ses compétences afin qu'elles restent en adéquation, non seulement avec les besoins de son employeur, mais également avec les évolutions du marché du travail, ce qui lui permet, le cas échéant, de retrouver un travail s'il venait à perdre le sien. Le développement de l'employabilité répond donc à la fois aux intérêts de l'individu, qui entretient sa valeur sur le marché du travail, et aux intérêts de l'organisation, dans la mesure où cela participe à la performance du collectif.

¹ le rapport de l'Institut pour le Futur et Dell en 2017

<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/07/17/20002-20170717ARTFIG00212-une-etude-affirme-que-85-des-emplois-de-2030-n-existent-pas-aujourd-hui.php>

² Dares. 2018. « pluricite_- itinere_conseil_rapport_final_cpf_-_version_finale.pdf ». dares.travail-emploi.-[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pluricite_- itinere conseil rapport final cpf - version finale.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pluricite_-_itinere_conseil_rapport_final_cpf_-_version_finale.pdf)

³ www.insee.fr

Dans ce contexte, le concept d'employabilité nous apparaît comme un enjeu stratégique, aussi bien pour l'Etat, l'individu et l'employeur car ils interagissent tous les trois sur le sujet pour défendre leurs propres intérêts.

Nous avons fait le choix de concentrer notre travail sur l'employeur car il est indispensable que toute organisation propose aux individus qui la composent un environnement et des conditions favorables à l'apprentissage afin de donner envie aux individus d'apprendre à apprendre de manière permanente. L'objet de notre étude est donc de présenter **comment développer l'employabilité de ses collaborateurs**.

Dans cette optique, nous recensons les dispositifs pouvant être mis en œuvre par les organisations. Toutefois, il ne nous est pas possible de réaliser un suivi de l'utilisation de ces dispositifs à moyen et long terme. De même, nous n'étudierons pas en détail le lien qui existe entre l'employabilité des collaborateurs et la performance de l'organisation.

Notre première partie est consacrée à la revue littéraire, qui porte sur la définition du concept d'employabilité et le cadre dans lequel il intervient, l'articulation qui s'opère entre les différents acteurs et les dispositifs identifiés par les auteurs comme pouvant être utilisés par les organisations.

Dans notre deuxième partie, nous observons comment le développement de l'employabilité est mis en œuvre très concrètement sur le terrain, en nous appuyant sur des entretiens qualitatifs avec des acteurs aux profils variés, issus d'organisations très diverses. Nous en profitons pour présenter la méthodologie d'investigation sur laquelle nous nous sommes appuyées pour extraire de nombreux enseignements lors de ces rencontres très enrichissantes.

La troisième partie nous amène à confronter les enseignements de la littérature avec nos observations sur le terrain, ce qui nous permet de vérifier comment les outils étudiés par les auteurs sont utilisés au sein des organisations.

Enfin, dans la quatrième partie, nous présentons nos recommandations relatives aux dispositifs à déployer par une organisation afin de développer l'employabilité de ses collaborateurs. Il est important de noter que le type organisationnel a un impact déterminant dans le choix des dispositifs à mettre en place et dans la manière de les utiliser.

Notre intention est d'apporter aux équipes ressources humaines, aux managers et à tout autre acteur attentif au sujet, notre éclairage sur les dispositifs qui nous semblent les plus adaptés à chaque type d'organisation afin de leur faire gagner un temps précieux et leur éviter quelques écueils.

1 REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 L'employabilité : un concept qui évolue

L'employabilité est un concept plus que centenaire qui n'a pas cessé d'évoluer depuis son apparition (1.1.1), jusqu'à devenir aujourd'hui un ingrédient du contrat psychologique entre l'individu et son employeur (1.1.2). Mais dans quel cadre le concept d'employabilité intervient-il ? Est-ce au niveau de l'emploi ou du travail ? Qu'est-ce qui nourrit l'employabilité : la carrière ou le parcours professionnel ? Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre (1.1.3) avant d'identifier le type de compétences qui permettent à l'employabilité de se développer et auxquelles il nous semble important d'être particulièrement attentifs (1.1.4).

1.1.1 Un concept plus que centenaire

Il apparaît pour la première fois au tout début du 20^{ème} siècle en Angleterre, concomitamment à la naissance de la société industrielle. A l'époque, l'enjeu est de distinguer les pauvres, aptes à s'intégrer immédiatement ou à terme à la société industrielle, des personnes qui n'en sont pas capables et sont, de ce fait, destinées à la charité. Le concept d'employabilité naît donc au moment où le salariat, basé sur le modèle de liberté et de contrat, concerne la très grande majorité des actifs et bénéficie d'un bon niveau de protection et de considération.

Selon les travaux de Barnett en 1904 (Mercier 2011), l'employabilité est dichotomique car elle permet d'identifier les travailleurs valides et disponibles des personnes destinées à recevoir une assistance de la société, en argent ou en nature. L'employabilité s'appuie alors sur trois critères :

- L'âge, entre 15 et 64 ans,
- L'absence d'incapacité mentale ou physique,
- L'absence de contraintes familiales.

Durant les années 30, la notion d'employabilité est formalisée et se développe également aux Etats-Unis, avec le New-Deal et l'extension du chômage. L'employabilité fait alors référence à des capacités élémentaires à occuper un emploi. « *Employability* » signifie en effet « *aptitude à l'emploi* » et distingue deux catégories :

- Les employables, c'est-à-dire les personnes auxquelles un emploi stable peut être proposé,
- Les inemployables, auxquels l'aide sociale est destinée.

A cette époque, deux acteurs se trouvent concernés par l'enjeu de l'employabilité : l'individu et l'Etat.

Les travaux de Kolstoe et Shafter en 1961 (Mercier 2011) aux Etats-Unis font évoluer le terme d'employabilité vers une dimension socio-médicale, au service de travailleurs sociaux qui l'utilisent pour apprécier les écarts entre les aptitudes d'une personne et les exigences d'un emploi de réhabilitation ou d'un emploi régulier. Il peut s'agir de travailleurs handicapés ou, plus largement, de travailleurs ayant des déficiences physiques. L'employabilité s'appuie alors concrètement sur des performances enregistrées lors de divers tests médicaux, mesurant notamment la motricité, l'acuité visuelle et auditive, la régularité cardiaque, le tout donnant lieu à une classification, qui ressemble à un bilan médical et fonctionnel. Cette notion d'employabilité concerne potentiellement tous les individus et n'est pas liée à la question du chômage. L'employabilité est mesurée dans un but de réhabilitation individuelle. Il s'agit en effet d'évaluer et surmonter les barrières à l'emploi régulier, en établissant des priorités et des calendriers. Selon Gazier (1997), cette approche s'appuie sur l'idée de prédiction mesurant la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu des interactions entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail. Le résultat des tests doit, en effet, permettre de prévoir si tel individu peut exercer tel métier. L'employabilité se concentre donc sur les aptitudes productives des individus.

Une nouvelle évolution de l'employabilité est identifiée, encore une fois, aux Etats-Unis dans les années 1970-1980. L'employabilité désigne cette fois-ci l'attractivité d'un individu face à des employeurs et va se mesurer grâce à des tests s'appuyant sur l'évaluation d'aptitudes, de comportement et « *l'intégrabilité professionnelle* » (motivation apparente, habitudes vestimentaires, détention d'un permis de conduire, casier judiciaire, expériences antérieures, caractéristiques physiques...). Dans cette nouvelle approche, les indicateurs d'aptitudes physiques et mentales sont minoritaires vis-à-vis des autres critères. L'approche américaine laisse, en effet, apparaître les aptitudes et comportements individuels, avec les points forts et les déficits de chaque individu. L'employabilité est envisagée comme des stocks, avec des caractéristiques, modifiables ou non, de toute personne susceptible de pouvoir exercer une activité professionnelle. L'employabilité est recentrée sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et a pour but d'optimiser l'utilisation des moyens mis en œuvre et rendre les individus plus actifs tout au long de leur vie professionnelle.

Nous pouvons constater que la définition anglo-saxonne de l'employabilité s'attache à l'individu, et est, sur ce point, très différente de la définition française. En effet, à partir des années 1960, en France, l'employabilité constate la probabilité de retour à l'emploi. Certaines caractéristiques des personnes sont croisées pour calculer des probabilités, selon qu'elles sont jeunes ou vieilles, qualifiées ou non, homme ou femme, etc... L'employabilité dépend de la durée des références donnée pour calculer la probabilité. Plus l'ancienneté moyenne de divers groupes de chômeurs est importante, moins leur employabilité est bonne. A la fin des années 1980, cette notion d'employabilité perd de sa pertinence et les économistes préfèrent parler de « *difficulté de reclassement* », qui croît avec l'ancienneté au chômage.

Dans les années 1980-1990, en France, Ledrut (Mercier 2011) définit l'employabilité comme étant l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. Cette approche, typiquement française, se centre sur les demandeurs d'emploi et distingue :

- L'employabilité moyenne, qui est déterminée par la probabilité de sortir du chômage et dépend de la société et des conditions générales de l'économie,
- L'employabilité différentielle, qui est liée à certaines caractéristiques et aptitudes du travailleur mais reste sous l'influence directe de l'employabilité moyenne.

A l'opposé de la version américaine, l'employabilité à la française est collective et se rapporte aux flux de sortie du chômage, qui dépend pour un individu de deux critères collectifs :

- Le dynamisme de l'économie,
- Le positionnement différentiel de divers groupes de travailleurs estimés aptes mais disposant de caractéristiques plus ou moins avantageuses sur le marché du travail.

Ledrut lie donc employabilité et responsabilité macro-économique. Une récession détériore l'employabilité, une expansion l'améliore. Les désavantages d'un groupe doivent être traités par la croissance, complétée par des politiques sociales formatrices et antidiscriminatoires. La montée du chômage en France remet progressivement en cause cette vision car la dégradation continue de l'employabilité moyenne des chômeurs grandit au fil du temps. Le terme perd alors de son évidence car il ne sert plus qu'à enregistrer la dégradation des performances économiques.

Les évolutions des politiques publiques voient ensuite le développement de programmes sur-mesure visant à identifier et à traiter au plus près les désavantages de groupes, tels que les chômeurs de longue durée. Le concept d'employabilité est utilisé pour leur permettre d'évoluer en fonction de leurs aptitudes vers d'autres métiers et les aider à se reclasser. L'ANPE s'empare alors du terme. Des bilans de compétences sont mis au point pour mesurer l'employabilité. L'ANPE ne traite plus uniquement le retour à l'emploi mais l'amélioration de l'employabilité.

Avec Mallard en 1982 (Mercier 2011), la notion d'employabilité, comme la performance des individus ou de groupes sur le marché du travail, apparaît. Cette approche évalue et compare les effets des programmes de politiques de l'emploi ou de formation.

Pour Gazier en 1999, (Baruel Bencherqui 2005) « *se focaliser sur l'employabilité, c'est chercher à agir sur le versant « offre » du marché du travail, les travailleurs dans leurs qualités productives et leurs comportements, le versant « demande », étant constitué des entreprises avec leurs exigences, l'ensemble dépendant de la dynamique de la croissance* ». Il parle dans les années 1990 de deux nouvelles versions de l'employabilité :

- L'employabilité initiative, c'est-à-dire la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social. Il s'agit de développer les initiatives individuelles sur le marché du travail et construire des carrières sans frontière en s'appuyant sur le développement de la formation, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et flexibiliser le marché du travail,
- L'employabilité interactive, à savoir la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction avec ses caractéristiques individuelles et le marché du travail. Il est alors nécessaire d'une part de réorienter les politiques de l'emploi en faveur de l'activation de programmes préventifs, et d'autre part de mettre en place des approches multidimensionnelles et négociées associant les partenaires sociaux, et organisant en parallèle le développement des entreprises et l'adaptation de leurs travailleurs.

La notion se réfère donc plus au marché du travail, aux individus et aux entreprises, pour permettre l'ajustement des salariés face aux évolutions du marché.

Dans son discours du 11 juin 1996, Jacques Chirac (1996)⁴ met en exergue le mot « *employabilité* » pour mobiliser contre le chômage et affirme la fin de l'emploi à vie. « *A la notion d'emploi à vie doit désormais se substituer celle « d'employabilité ».* (...) *c'est en réalité une nouvelle organisation de notre société que les gouvernements, les employeurs et les syndicats doivent concevoir, afin de donner à chaque travailleur la possibilité de passer, tout au long de sa vie active d'un emploi à un autre en recevant une formation adaptée et en conservant sa protection sociale* ». Il souligne la nouvelle triangulation entre Etat, syndicats et employeurs et introduit une nouvelle mission à l'ensemble : anticiper, veiller, et favoriser l'employabilité des salariés.

De son côté, la Confederation of British Industry (CBI), en 1999, rapporte l'employabilité directement à l'individu en insistant sur son obligation d'adaptation, de flexibilité : « *L'employabilité est la possession par un individu des qualités et des compétences requises pour répondre aux besoins changeants des employeurs et des clients, et contribuant ainsi à réaliser ses aspirations et ses potentiels dans le travail* ».

Dès 2000, Finot (2000) souligne que : « *certaines entreprises se saisissent du terme employabilité pour présenter leur politique sociale* ». Elles envisagent progressivement de garantir l'employabilité de leurs salariés, sans jamais exclure qu'elles soient amenées un jour à les licencier. A partir de ce moment-là, l'employabilité ne concerne plus seulement les demandeurs d'emplois mais chaque individu. Le concept d'employabilité tend désormais à se substituer à la sécurité de l'emploi et apparaît comme une responsabilité conjointe des individus, des entreprises et de l'Etat.

Pour de nombreux auteurs, dont notamment Finot (2000), Gazier en 2003 (Hofaidhllaoui, 2017) et Mercier (2011), suite aux mutations de l'environnement socio-économique et du

⁴ Chirac Jacques 1996. Discours de M. Jacques Chirac, Président de la République, sur les défis de la mondialisation et sur le rôle de l'OIT dans la défense des droits sociaux et de la liberté syndicale, Genève le 11 juin 1996. – (<https://www.elysee.fr/jacques-chirac/1996/06/11/discours-de-m-jacques-chirac-president-de-la-republique-sur-les-defis-de-la-mondialisation-et-sur-le-role-de-loit-dans-la-defense-des-droits-sociaux-et-de-la-liberte-syndicale-geneve-le-11-juin-1996>).

marché du travail, et avec l'évolution constante des organisations et l'arrivée de nouvelles formes d'organisation, on est passé du concept d'emploi à vie au sein d'une même entreprise au concept d'employabilité.

L'employabilité devient alors synonyme d'adaptation des salariés au marché du travail. Elle devient donc un objectif en soi, ce qui représente d'importantes évolutions des mentalités. En effet, l'employabilité concerne tous les individus en âge de travailler et non seulement les chômeurs. Chacun est maître de sa capacité d'adaptation au marché du travail et doit veiller à sa propre employabilité. Cette évolution de la responsabilité entre l'entreprise, l'individu et l'Etat, conduit à une révision de la gestion des ressources humaines.

Finot (2000) et Hategekimana (2002) reprennent la définition du cabinet Développement et Emploi rédigée en 1993 « *l'employabilité, c'est les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ». Il est alors nécessaire de distinguer les compétences transversales des compétences spécifiques car la capacité à être employé dépendrait moins des compétences techniques que des compétences transversales et de la capacité d'adaptation de l'individu. Le terme « *compétences* » reprend ici la typologie développée par Le Boterf (1998) : savoir, savoir-faire ; savoir être ; savoir-apprendre et faire-savoir.

Dans la définition de De Grip et al (2004), « *L'employabilité implique la capacité et la volonté des salariés pour rester attractifs sur le marché du travail (les facteurs de l'offre), en réagissant et anticipant les changements dans les tâches et l'environnement de travail (les facteurs de la demande) facilités par les instruments de développement des ressources humaines qui lui sont offerts (les institutions)* ». Ces auteurs ajoutent une donnée concernant l'individu en venant renforcer la définition du Cabinet Développement et Emploi rédigée 1993 : sa capacité et sa volonté. L'employabilité serait le résultat de la responsabilité conjointe des individus et de l'entreprise et reposerait alors sur la veille et l'anticipation de la part de ces deux acteurs. L'employabilité est donc devenue une notion dynamique, très loin de la notion de mesure initiale. C'est l'aptitude à changer d'emploi par l'individu, par opposition à garder son emploi, qui dénote une situation statique.

En 2004, l'Organisation Internationale du Travail (2004), dans sa recommandation R195 sur la mise en valeur des Ressources Humaines et sur la formation tout au long de la vie, définit ainsi l'employabilité : « *le terme d'employabilité se rapporte aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail* ».

L'Union Européenne, en 2010, dans le cadre de la stratégie Europe 2020⁵, met en évidence des lignes directrices pour les politiques de l'emploi dont l'objectif est notamment d'encourager la productivité et l'employabilité en veillant à fournir un éventail de connaissances et de compétences adapté à la demande actuelle et future du marché du travail.

Dans ces définitions de l'employabilité, nous remarquons que la compétence occupe une place importante, avec la nécessité d'actualiser les compétences, en adéquation avec le marché du travail. Toutefois, Finot (2000) ou Dietrich (2014) distinguent très nettement la gestion des compétences et l'employabilité. En effet, la gestion des compétences intervient dans une logique moyen terme, dans la mesure où il s'agit de prévoir l'acquisition de

⁵ Stratégie Europe 2020. - La stratégie Europe 2020 : pour une croissance intelligente, durable et inclusive - Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. - www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid71587/la-strategie-europe-2020-pour-une-croissance-intelligente-durable-et-inclusive.html

compétences pour passer d'un emploi A à un emploi B, déjà existant. De son côté, le développement de l'employabilité part d'un emploi A mais s'attache à préparer l'individu à accéder à d'autres emplois, qui ne sont pas encore connus. Il s'agit donc d'une logique de long terme qui doit permettre à un individu d'être prêt à accéder à un nouvel emploi, à court terme, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des conditions favorables. Développer l'employabilité, c'est donc aller plus loin que la compétence. C'est, en effet, mettre en œuvre cette compétence dans un environnement autre que celui que l'on connaît. Le principe de transposition devient alors déterminant dans les actions de formation et d'acquisition de nouvelles connaissances. Le développement de l'employabilité consiste donc à faire coïncider le plus possible la valeur ajoutée des personnes et le marché du travail interne et externe.

En 2014, Hofaidhllaoui (2014 p. 14) redéfinit l'employabilité : « **L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail** ». Il prend en compte la capacité des individus à transférer leurs compétences dans d'autres environnements professionnels. Les salariés doivent alors être acteurs de leur vie professionnelle et les entreprises sont tenues de favoriser la mise à disposition des moyens suffisants pour maintenir et développer l'employabilité. C'est donc un concept préventif. L'employabilité se crée progressivement, par l'accumulation d'expériences intra et extra organisationnelles et la capitalisation des connaissances.

La diversité des définitions de l'employabilité en fait une notion polymorphe. Ceci reste toujours d'actualité dans la mesure où elle ne fait pas consensus internationalement. En effet, les pays anglo-saxons positionnent l'individu comme seul responsable de son l'employabilité tandis qu'en France, et dans d'autres pays de l'Europe Continentale, c'est un croisement entre l'individu, l'employeur et l'Etat.

La recherche de compétitivité de l'organisation n'est pas incohérente avec la recherche de développement de l'employabilité des salariés dans la mesure où l'enjeu est le même : répondre à une évolution rapide et inconnue des métiers par le développement de compétences transversales et durables. L'employabilité se développe de préférence lorsque la situation professionnelle est sereine et s'utilise en période de changement. Elle permet d'être prêt à tout moment à prendre des virages professionnels qui peuvent être soudains et inattendus avec un individu s'en sentant capable.

Parmi toutes les définitions, c'est donc celle de Hofaidhllaoui, (2014) qui est, pour nous, la plus complète et sur laquelle nous nous appuyons dans le cadre de cette étude.

L'introduction de l'employabilité dans la relation salarié-employeur n'a pas été sans effet. Regardons en quoi cela a modifié le contrat psychologique.

1.1.2 Évolution du contrat psychologique au bénéfice de l'employabilité

Le concept du contrat psychologique permet de comprendre la dynamique de la relation salarié – employeur, ainsi que son évolution face à la fin, depuis quelques décennies, de « *l'emploi à vie* » dans une seule et unique organisation.

Le contrat psychologique renvoie « *aux croyances d'un individu concernant les attentes, mais aussi les promesses et/ou les obligations implicites et réciproques avec son employeur* » (Rousseau, 1995). Initialement défini dans un environnement stable, il reposait sur une promesse de sécurité d'emploi, d'aménagement de carrière, de formation et de développement de la part de l'employeur en échange de l'implication, de l'engagement et de la loyauté du salarié. Tout cela sous tendait une confiance mutuelle entre les deux parties (Hallier et James 1997).

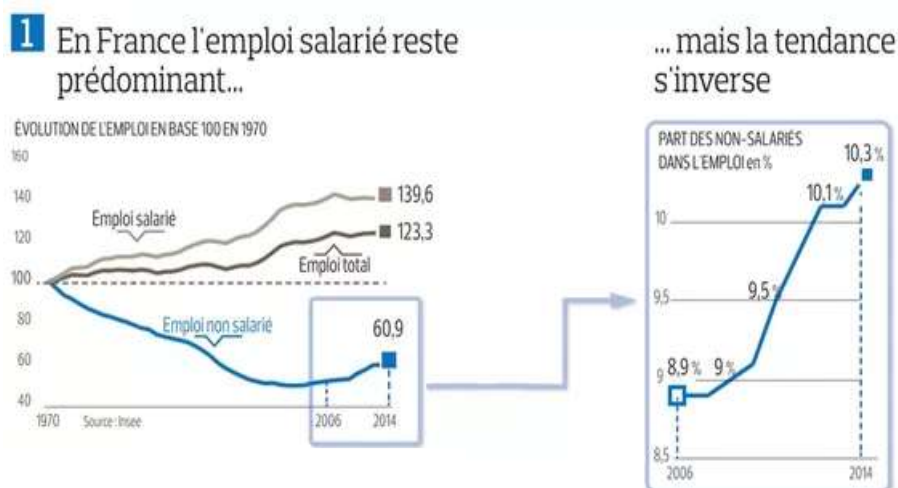
Le contexte environnemental incertain ne permet plus la promesse de sécurité d'emploi et d'aménagement de carrière de la part des employeurs et fait donc évoluer le contrat psychologique vers un nouvel équilibre. Nauta et al. (2009) et Vander Heijden (2006) voient dans la promesse de maintien de l'employabilité du salarié, le nouvel ingrédient du contrat psychologique. L'organisation y trouve un moyen de soutenir la performance et la flexibilité nécessaires, via le développement des compétences techniques et transversales du salarié. Le salarié se trouve sécurisé et motivé par le développement de ses compétences techniques et transversales et le gain en flexibilité. De son côté, l'organisation devient plus performante et adaptable au marché changeant. Mercier (2011) nomme cette vision de l'employabilité : « *employabilité-développement* » avec l'idée que employeurs et employés y sont tous deux gagnants.

Après avoir éclairé l'évolution du contrat psychologique, l'utilisation dans les définitions de termes variés comme « travailleurs », « salariés », « emploi » nécessite d'être précisée.

1.1.3 S'agit-il d'emploi ou de travail, de carrière ou de parcours professionnel ?

Historiquement, le terme « emploi » renvoie à la relation qui unit l'individu (l'employé) à une organisation (l'employeur), c'est-à-dire au statut de salarié régi par un contrat de travail (qu'il serait judicieux de nommer contrat d'emploi), les conventions collectives et les accords d'entreprise. L'emploi sécurise donc l'individu en lui assurant un accès à un ensemble de droits sociaux (comme l'assurance chômage, la prévoyance...) et s'oppose au statut de travailleurs indépendants.

Source : Le Figaro (28 mars 2016)⁶



Depuis les années 2000, on constate une augmentation progressive des « emplois non-salariés », boostée par les plates formes collaboratives « uberisation », la création en 2008 du

⁶ <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/03/28/20002-20160328ARTFIG00179-le-salariat-est-il-menace.php>

statut d'autoentrepreneur, le cumul des statuts (ex : salarié à temps partiel - indépendant le reste du temps) et le besoin de flexibilité des entreprises. Fouquet (2011) constate que cette flexibilité nécessaire aux entreprises a ouvert la porte à d'autres types de contrats : l'intérim, le travail en temps partagé, l'essaimage ou la sous-traitance par exemple et que ces contrats font basculer la relation d'emploi en relation commerciale. Cependant, la prédominance du statut salarié sur l'ensemble de la population active fait que la notion d'emploi est régulièrement détournée de son sens premier pour être généralisée à toutes activités rémunérées indépendamment du statut.

La notion de « travail » est une notion plus complexe que celle de l'emploi. Initialement le travail définissait l'action par laquelle l'homme répond à ses besoins en agissant sur la nature. L'industrialisation a fait évoluer cette notion. Elle se définit alors par la production d'un bien ou d'un service doté d'une valeur d'échange (rémunération, paiement, troc). Elle a été élargie à d'autres situations. Ainsi, un enfant travaille à l'école si l'on considère que le travail est le fait de produire un effort en vue d'un objectif. Pour l'enfant, cela diffère des loisirs qui ne sont que des actions par plaisir. La notion travail se réfère donc ici à la notion d'efforts fournis. C'est dans le même sens que l'on nomme le travail domestique.

Marx associe la notion d'échange à celle de l'effort. Il conceptualise alors la place de l'individu en tant que producteur qui subvient à ses besoins par la vente de la force de son travail et par lequel il se réalise lui-même en développant sa propre nature. Pour lui, le travail est l'essence de l'Homme. Il n'est plus uniquement une réponse à un besoin, il est aussi le déterminant de l'Homme. Sa critique sur la société capitaliste tient au fait que le travail qui devrait être essence de l'Homme est en réalité une aliénation de l'Homme. « *Nous n'avons considéré jusqu'ici l'aliénation, la dépossession de l'ouvrier, que sous un seul aspect, celui de son rapport aux produits de son travail. Or, l'aliénation n'apparaît pas seulement dans le résultat mais aussi dans l'acte de la production, à l'intérieur de l'activité productive elle-même* » (Marx et al. 1994, p.280).

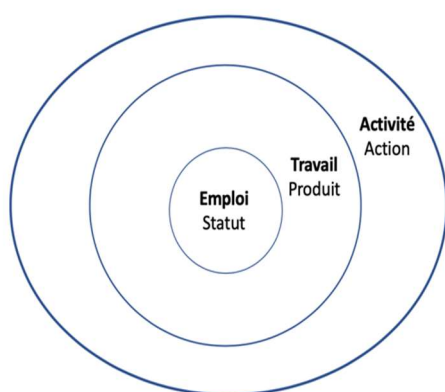
De son côté, Arendt (1958) dans son ouvrage « Condition d'un homme moderne » dissocie la notion de travail à celle de l'œuvre et de l'action. Le travail ou l'activité d'« *animal laborans* » répond uniquement aux besoins vitaux de survie et de reproduction de l'espèce humaine. De son côté, l'œuvre ou activité de « *l'homo faber* » crée des objets, des services durables qui ne sont pas destinées à être consommées et sont un élément de stabilité et de reconnaissance pour l'homme. L'action, l'agir ou la praxis (politique essentiellement) construit et transforme leurs conditions d'être ensemble. Comme K. Marx, elle critique la réalité signalant une absorption progressive par le travail de l'œuvre et de l'agir.

Gomez (2019, p.12), dans son livre intitulé « Le Travail invisible », explique l'évolution de travail réel en un travail invisible. Le travail réel répond à 3 dimensions : « *Il est subjectif puisqu'il est toujours réalisé par un sujet, un travailleur qui est une personne ; il est objectif car il produit un objet, un service dont l'utilité et l'usage sont reconnus par d'autres (les clients, les collaborateurs, la société) ; il est collectif parce que tout travail suppose d'une manière ou d'une autre une collaboration ou une coopération pour pouvoir produire* ». Pour lui, le travail réel peut être vécu à la fois comme effort et comme stimulant. Par chacune de ses dimensions, il est source d'expériences : « *Expérience subjective valorisée par la reconnaissance, expérience objective par la performance et expérience collective par la solidarité* ». C'est l'équilibre entre ces trois retours d'expériences qui permet au travailleur d'apprécier la valeur de son travail. La financiarisation de monde économique a hypertrophié la dimension objective du travail réel en le résumant à des séries de chiffres (performances, retour sur investissements...) au détriment des autres dimensions. C'est, pour Pierre-Yves Gomez, cela qui explique la perte de sens et le désengagement des travailleurs décriés aujourd'hui. Le travail réel est, par la suprématie des chiffres, l'évolution des métiers, la digitalisation et la robotisation, rendu transparent. L'homme n'y perçoit plus le produit ou service final.

Quant à la notion d' « activité », celle-ci est plus générale. Pour Harribey (1998), « *La notion dépasse donc bien sûr celle d'emploi salarié mais aussi la notion d'activité économique au sens habituel du terme quand on parle de la population dite active* ». La notion d'activité englobe autant les tâches de production, les tâches domestiques que les tâches plaisirs comme les loisirs (lecture, chant, sport etc.) ou sociales (bénévolats, rencontres amicales). Elle se réfère donc à la tâche réalisée et elle est souvent associée dans sa dénomination à sa finalité ou sa nature : activité professionnelle, manuelle, culturelle, associative etc... Une activité n'est pas uniquement effectuée dans un objectif de résultat mais peut aussi être réalisée sans but final ou être juste des moments de pause que certains se plaisent à définir par « *faire du rien* ».

Compte tenu de l'hybridation de l'emploi et de l'amalgame des notions emploi-travail-activité, il nous semble important de définir ce que nous entendons par travail, emploi et activité dans le cadre de notre étude.

Pour cela, nous nous appuyons sur la schématisation de Zimmermann (2011, p.8)



- « *La sphère de l'emploi, du travail socialisé, abstrait et quantifiable, renvoie à la dimension juridique et sociale du travail.*
- *La sphère du travail, en tant que produit, renvoie à la dimension économique. Elle englobe, outre l'emploi, le travail indépendant, l'entrepreneuriat et les activités de formation, elle stipule le faire et le savoir-faire.*
- *La sphère de l'activité intègre, par-delà le travail et l'emploi, des contributions au bien commun (telles que les activités citoyennes et associations mais aussi le travail domestique). Elle est associée à l'agir et à l'action ».*

Dans le cadre de notre étude, nous parlerons bien de travail comme défini ci-dessus afin d'inclure tous les types de statuts et de changements possibles de celui-ci dans la vie professionnelle des individus.

C'est pour cela que nous faisons évoluer la définition de l'employabilité, retenue initialement, de la manière suivante : « *L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir **un travail** satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail* ».

Ces changements renvoient aux notions de carrière et de parcours professionnel qu'il nous semble nécessaire d'explicitier également. Aujourd'hui, dans le cadre des politiques, est apparue une prédominance de la notion de parcours professionnel en France, tandis qu'au niveau européen c'est le terme de flexisécurité qui résonne. Quelle différenciation devons-nous en faire ?

Historiquement, la carrière était associée à un travail dans une même organisation durant toute la vie professionnelle. La carrière répondait à la promesse faite par l'employeur d'une évolution de poste en échange de l'engagement de l'employé. Elle est normée par des grilles prédéfinies (ancienneté, rémunération) et se traduit par une évolution graduelle et verticale de position dans un système donné et validé par une autorité compétente. Cette carrière, nommée

« *carrière organisationnelle* » par Arthur et Rousseau (1996), est toujours d'actualité. Elle est fortement présente dans la fonction publique et reste stratégique pour les entreprises qui ne souhaitent pas laisser partir leurs talents. Toutefois, son cadre n'est plus autant normé qu'auparavant par le temps et des grilles. Le changement de paradigme économique n'assure plus la relation d'emploi durable, ni même la possibilité d'évolution hiérarchique, et introduit de nouvelles approches sur la carrière avec un rôle de l'individu plus prépondérant.

En 1996, Hall parle de « *carrière protéenne* » en référence au Dieu Protée capable de se métamorphoser facilement. La carrière est, dès lors, portée par l'individu dans une recherche de valorisation de ses expériences professionnelles et personnelles sur le marché et psychologiquement.

Arthur et Rousseau (1996) viennent challenger la carrière organisationnelle avec la notion de « *carrière sans frontière* » (*boundaryless careers*). Celle-ci prend alors aussi en compte, comme la « *carrière protéenne* », les activités extra-professionnelles et renforce la valorisation des changements d'organisation pour répondre aux problématiques de chômage suite aux crises successives qu'ont subi les Etats-Unis.

A la suite de ces études, Bender and al. (2000, p.15-16) identifient 5 formes de carrière :

- « *Les sédentaires ou l'Organisationnelle Classique* »
La carrière de l'individu se déroule en majorité dans la même entreprise avec des degrés de verticalité ou d'horizontalité plus au moins forte en fonction des opportunités des entreprises mais dans une proximité de périmètre.
- « *Les Migrants ou La Navigation dans un Périmètre Organisationnel* »
La carrière de l'individu se déroule aussi majoritairement dans une organisation mais avec des changements de métier ou d'environnement de travail complets. Cela amène des trajectoires originales, faites d'opportunités internes à l'organisation.
- « *Les Itinérants ou la Logique de Métier* »
La carrière de l'individu est là centrée autour d'un métier et ils passent d'une organisation à une autre, en fonction des opportunités qu'elles lui apportent. Les itinérants sont bien sûr des experts dans leur domaine (des informaticiens, des avocats) mais aussi des ouvriers ou des assistantes. Ils ne répondent pas obligatoirement à une logique d'évolution hiérarchique.
- « *Les Frontaliers ou l'Aller-Retour Organisation-Marché* »
La carrière de l'individu rappelle le choix du terme travail dans le cadre de notre étude. En effet, sous cette classification Cadin et al. (2000) rassemblent les individus ayant différents statuts de façon concomitante ou successive. Ils peuvent même procéder à des retours dans des organisations. Ils sont caractérisés par une autonomie plus forte vis-à-vis de l'employeur et s'appuient sur leurs réseaux.
- « *Les Nomades ou Carrières sans Filet* »
La carrière de l'individu est caractérisée par des reconversions radicales, soit par choix, soit suite à des périodes d'interruption longue (chômage ou autres) et par des périodes d'entrepreneuriat. Des statuts de salariés peuvent exister mais ils restent à la marge sur l'ensemble de la carrière.

Pour l'ensemble de ces typologies, Bender and al. (2000) précisent que ces parcours peuvent être marqués de périodes plus ou moins difficiles en fonction des individus. D'autres études complètent ou renomment ces différentes carrières, comme Dany et Livian (2002) qui les globalisent sous « *nouvelles carrières* », ou Dujardin et Feutrie (2017) qui en distinguent trois : « *carrière nomade pure ou extra-organisationnelle* », « *carrière nomade intra-*

organisationnelle » et « *carrière sédentaire* » qui, elle, marque un parcours professionnel avec peu ou pas de mobilité, en réponse à la carrière nomade intra-organisationnelle.

La reconnaissance de différentes formes de carrières ouvre la porte à de nouveaux champs des possibles pour les individus. Elles justifient d'autant plus la nécessité de développer l'employabilité de ceux-ci à des visées intra ou extra entreprises.

Toutefois, la notion de carrière appréhende deux facteurs majeurs :

- Le premier provient du fait que l'étude d'une carrière cherche à extraire une suite logique et hiérarchisée dans les récits de vie professionnelle exclusivement, pouvant aller jusqu'à en dissocier la notion de périodes difficiles, comme souligné ci-dessus par Cadin and al. (2000). Il n'est, en effet, pas rare d'entendre dire d'un individu qu'il démarre une deuxième carrière lors d'un changement de trajectoire professionnelle.
- Le deuxième facteur que sous-entend la notion de carrière, par sa recherche de régularité, de hiérarchie, est cette mise en norme ou valeur qui lui est incombé depuis son origine.

En réponse à ces deux facteurs, certains auteurs tels que Dany et Livian (2002) et Le Boterf (1998) introduisent les notions de parcours ou trajectoires professionnelles.

Zimmermann (2011, p.86) différencie la trajectoire du parcours : « *La trajectoire suppose un chemin prédéterminé dont le cap est maintenu par une force - qui peut être celle de l'habitus - qui s'actualise au fil du temps et à laquelle il est difficile de se soustraire. Le parcours, au contraire, fait valoir la possibilité d'un chemin non linéaire, fait de sentiers transversaux et de changements de direction* ». La trajectoire renvoie donc plus à une ou des ruptures marquées dans la vie professionnelle d'un individu tandis que le parcours associe une continuité faite de hauts et de bas. Selon Dietrich (2018, p.144), « *la notion de parcours professionnel, plus floue que celle de trajectoire, est connotée positivement* ». Issu de l'apprentissage, le parcours reconnaît l'ensemble des périodes marquant la vie professionnelle, en y incluant celles sans emploi (par choix ou subi) ou celles consacrées à la formation. Le parcours professionnel tend à valoriser l'ensemble des rôles et missions intra ou extra-professionnels.

Cette notion de parcours séduit aujourd'hui l'ensemble des acteurs de l'employabilité car elle appelle l'idée d'un cheminement plus « soft » que la carrière, qui sous-entend une certaine verticalité d'évolution. Elle reconnaît les changements d'orientations et prend donc en compte l'ensemble des situations professionnelles subies ou choisies de l'individu. Pour l'individu, cette notion ouvre à un droit à l'essai, à l'erreur, et à la possibilité de rebond de sa formation initiale à sa retraite. De son côté, l'entreprise y trouve une réponse à ses besoins d'adaptation permanente et justifie ses demandes de flexibilité auprès des salariés afin de garder son niveau de croissance et performance économique.

Dans le tableau de la page suivante, Hofaidhllaoui reprend Xhaufaire et Donnay (2005) qui classifient et soulignent le caractère multidimensionnel de la flexibilité en Ressources Humaines (externe/interne et quantitative/qualitative).

Tableau des Formes de Flexibilité

	Quantitative	Qualitative
Externe	<p>Ajustements du volume d'emploi (embauches, licenciements, CDD, intérim, recours à la sous-traitance, au travail indépendant, etc.)</p> <p>Flexibilité numérique Statut d'emploi</p>	<p>Modification des systèmes de production (réalisation de partenariats, externalisation, etc.)</p> <p>Flexibilité productive Système de production</p>
Interne	<p>Répartition interne de l'emploi à volume constant (horaires variables, travail à temps partiel, heures supplémentaires, annualisation du temps de travail, etc.)</p> <p>Flexibilité temporelle Temps de travail</p>	<p>Modification de l'organisation du travail (rotation du travail, exécution de tâches multiples, responsabilisation des travailleurs, mobilité du personnel, développement de la polyvalence, développement des compétences, etc.)</p> <p>Flexibilité fonctionnelle Mode d'organisation du travail</p>

Source : Xhaufclair et Donnay (2005)⁵

Hofaidhllaoui (2014, p.35)

Il y a flexibilité qualitative quand l'entreprise recherche sa performance par la modification :

- En externe, de son système de production comme lors d'un choix d'externalisation de production partielle,
- En interne, de l'organisation du travail par rotation ou développement de la polyvalence entre autres.

Cette flexibilité renvoie à la nécessité pour l'entreprise de disposer d'un personnel mobile, autonome et compétent.

Concernant la flexibilité quantitative, celle-ci répond au besoin de souplesse quantitative de main-d'œuvre afin de maintenir sa performance. Pour cela l'entreprise jongle avec :

- En externe, les différents statuts d'emploi mais aussi sur le nombre d'entrées (embauche) et de sorties (licenciement/retraite/démission),
- En interne, les horaires de travail (heures supplémentaires, horaires variables et/ou annualisés) ou le travail à temps partiel.

Cette flexibilité permet à l'entreprise d'optimiser le coût de sa masse salariale en fonction de ses volumétries et de ses délais.

La législation du travail contribue fortement à la flexibilité quantitative nécessaire aux organisations tout en cherchant à sécuriser les individus (CDI à temps partagé, CDI intérimaire, CDD, Contrat en alternance...).

Face aux 4 types de flexibilité (numérique, temporelle, productive et fonctionnelle), l'étude de Xhaufclair et Donnay (2005) met en avant 4 axes stratégiques réglementés pour la sécurité des individus en l'illustrant d'exemples, dans le tableau à suivre.

Couplage entre forme de flexibilité et forme de sécurité

Flexibilité / Sécurité	Sécurité du poste	Employabilité Sécurité de l'emploi	Sécurité du revenu	Sécurité combinée
Numérique		Pools de main-d'œuvre, Groupements d'employeurs ¹ , Politique intérimaire de Danone Skill pooling ²	Chômage technique	Pause carrière, congés pour convenance personnelle, congé éducation
Productive	En cas de non reconduction d'un contrat commercial, reprise du personnel affecté à un chantier par le nouveau fournisseur de service			
Fonctionnelle		Chemins de carrière		« Flexworking »
Temporelle	Travail à temps partiel	Pools de main d'oeuvre		Crèches d'entreprise

Source : Xhaufclair et Donnay (2005, p. 7)

1. Le principe consiste à mutualiser les emplois disponibles sur un site donné et à les gérer au sein de pools composés d'entreprises faisant face aux mêmes exigences de flexibilité du travail
2. Cette pratique consiste en la mise à disposition, par l'entreprise employeuse, de son personnel qualifié mais surnuméraire, à d'autres entreprises ne pouvant s'offrir les compétences de ces travailleurs dans le cadre de contrats de travail permanents, ou n'ayant besoin de ces compétences que pour un temps limité, pour réaliser un projet par exemple.

Hofaidhllaoui (2014 p.39)

Il faut entendre par :

- « *Sécurité du poste* » : certitude pour l'individu de garder un lien avec le même employeur en cas de changement de poste (CDI) ou de garder son poste malgré un changement d'employeur (transfert de contrat),
- « *Sécurité de revenu* » : certitude pour l'individu de bénéficier d'un revenu minimal en échange de son travail (SMIC) ou d'un revenu de remplacement en cas de rupture d'activité salariale (assurance chômage...),
- « *Sécurité de l'emploi ou Employabilité* » : certitude pour l'individu de pouvoir obtenir facilement un emploi sur le marché du travail (groupement d'employeurs, GPEC...),
- « *Sécurité combinée* » : certitude pour l'individu de gérer sa vie professionnelle et sa vie personnelle (télétravail, pause de carrière et sécurisation de l'emploi).

Face à la difficulté de répondre à la sécurisation du poste ou de revenu, l'employabilité devient l'objectif fédérateur en matière de politique économique et sociale, au niveau national français comme européen. L'Europe adoptera la terminologie de flexisécurité (« flexicurity »), issue du concept Danois. De son côté, la France prônera un moindre oxymore : la « sécurisation des parcours professionnels », où plusieurs acteurs interviennent.

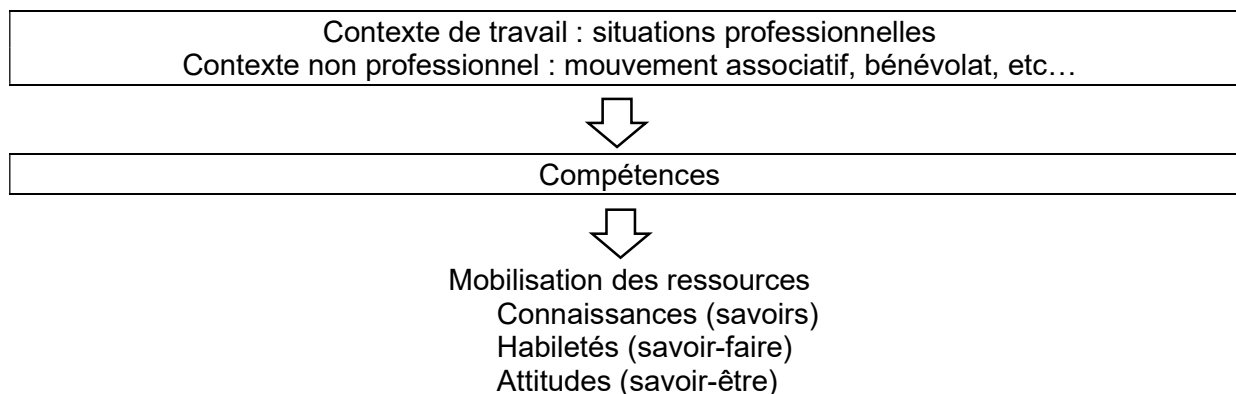
C'est bien le terme « parcours professionnel », tel que prédéfini, qui sera notre référence. Celui-ci incluant les changements de statut qui peuvent être promus dans un deuxième temps par l'essaimage ou l'intrapreneuriat.

Toutefois, notre étude se restreindra à l'analyse des outils mis en place en fonction des organisations et n'ira pas jusqu'aux parcours professionnels en découlant au niveau des individus. Pour cela, il nous aurait fallu suivre un ensemble de collaborateurs après avoir mis en place les outils au sein des organisations.

L'adoption du terme « parcours professionnel » ouvre donc un champ important dans le développement de l'employabilité grâce à une diversification possible du travail, tout au long de la vie. Pour cela, il est nécessaire d'acquérir régulièrement de nouvelles compétences. Mais contribuent-elles toutes de la même manière à l'employabilité des collaborateurs ou y-a-t-il des compétences qui favorisent plus que d'autres son développement ?

1.1.4 Les compétences les plus favorables au développement de l'employabilité

Il nous semble important de définir au préalable la notion de compétence. En 1998, Le Boterf (1998) la définit comme étant « *un savoir-agir complexe, prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations* ». Ces différents savoirs sont acquis, aussi bien dans des situations professionnelles qu'extra-professionnelles. En nous appuyant sur les schémas développés par Dujardin (2013), nous pouvons illustrer cette définition comme suit.



A la lecture de ce schéma, nous en déduisons que la compétence se développe dans un contexte professionnel ou non professionnel. Mis à part le cas où la compétence est spécifique et donc très liée au contexte originel, une compétence n'est pas destinée à être utilisée seulement dans le contexte qui l'a vue naître, bien au contraire.

Lorsqu'Anne Dietrich (2018), définit la compétence, elle en parle comme « *une combinaison de savoirs, savoir-faire, raisonnements, mobilisée dans une stratégie cognitive pour résoudre des problèmes dans une situation de travail donnée* ». De plus, elle distingue **la compétence individuelle**, développée par l'individu dans le cadre de ses activités, de **la compétence collective**, qui émerge de la synergie des capacités individuelles et de l'efficacité du management à les stimuler et à les combiner au sein d'un collectif de travail.

La compétence apparaît alors comme un concept central pour assurer l'adéquation entre les individus et le travail et ainsi, ajuster les ressources des individus aux besoins des

organisations. Même si cette approche a fonctionné au cours des années où la problématique de renouvellement des compétences pour accompagner la mise en place de nouveaux outils de production était facile à envisager, cela devient plus compliqué dans un environnement moins lisible, où la planification devient difficile, avec des activités plus abstraites et plus orientées vers le service. De ce fait, Fernagu Oudet et Batal (2016) soulignent que « *dans un monde caractérisé par l'accélération des changements, les compétences ont un défi à relever : celui de leur obsolescence programmée et de leur renouvellement perpétuel de plus en plus rapide* ». Il nous apparaît primordial de mettre l'accent sur les différents types de compétences qui sont le plus susceptibles de répondre à cette nouvelle exigence.

Bélangier et al. (2004) évoquent la **compétence transférable** en la définissant ainsi : « *la compétence est transférable dans la mesure où elle peut être utilisée, transposée dans un contexte de travail autre que celui dans lequel elle a été acquise. Il peut s'agir d'un autre poste au sein d'une même entreprise, d'une autre entreprise, d'une autre fonction, etc...* ». Ainsi, les compétences techniques relatives au métier d'ingénieur peuvent être mises à profit dans un métier de technico-commercial. Le caractère transférable d'une compétence est donc très important dans la mesure où il renforce l'employabilité des travailleurs, grâce à l'accroissement de leur portefeuille de compétences. Certains dispositifs publics de formation en Belgique exigent d'ailleurs cette dimension de transférabilité des compétences acquises lors de la formation, comme condition sine qua none à l'obtention d'une aide financière. A titre d'exemple, nous pouvons citer le dispositif de chèques-formation de la région wallonne.

Selon Tardif (2012), il existe également des **compétences transversales**, qu'il définit de la manière suivante : « *une compétence est qualifiée de transversale en raison de son caractère générique. On considère qu'une compétence transversale est requise dans une multitude de situations de vie professionnelle* ». Cela concerne à la fois des savoirs de base comme la maîtrise de la langue française, des connaissances en bureautique, mais également des aptitudes comportementales ou organisationnelles, utilisées dans différents métiers, comme par exemple savoir gérer la relation client, animer une équipe, gérer un projet, etc...

Une étude commandée par la Commission Européenne, dans le cadre de la stratégie Europe 2020, met en avant « *l'importance croissante des compétences génériques et transversales, ou soft skills, pour développer la flexibilité et la capacité d'adaptation des travailleurs face à la complexité d'une économie globalisée ; ces compétences devraient permettre aux citoyens de s'adapter au changement, de développer leurs compétences de manière proactive à travers la formation tout au long de la vie et d'évoluer dans des environnements de travail collaboratifs* » (Dujardin, 2017).

De son côté, Bellier (2004) assimile le savoir-être à une compétence transversale, qui joue un rôle important dans le transfert des compétences. Étant composé de traits de personnalité, d'attitudes et de comportements, le savoir-être permet, selon lui, de mobiliser les compétences dans des contextes divers.

Enfin, la notion de **durabilité dans le temps des compétences** est également très importante car cela suppose d'actualiser régulièrement les compétences afin qu'elles puissent être utilisées par l'individu sans risque de devenir obsolètes avec le temps. Il est important d'entretenir les compétences de l'individu en actualisant ses ressources internes (savoir, savoir-faire et savoir-être), sans pour autant oublier les ressources externes mises à sa disposition (matériels et logiciels, modes de communication, organisation du travail, etc...).

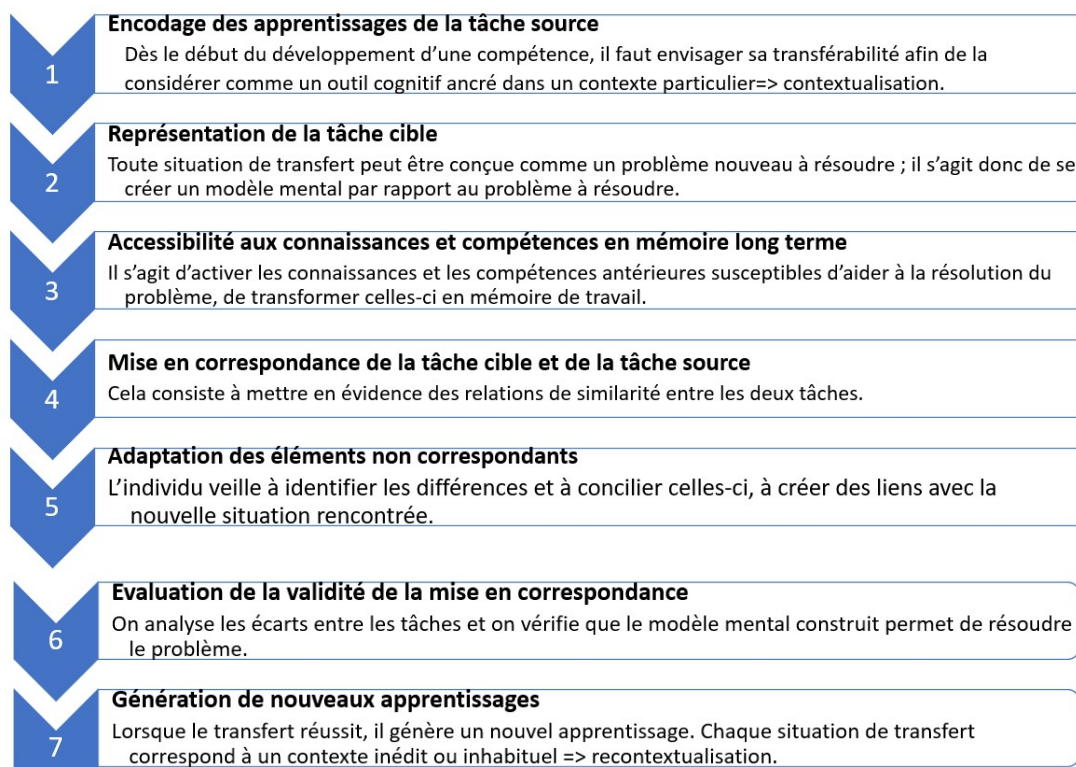
Le sujet des compétences durables et transférables comprend donc deux dimensions ; l'une est temporelle et concerne la manière de pérenniser les compétences acquises, et l'autre est liée à l'espace et vise les conditions dans lesquelles les compétences acquises dans un contexte, professionnel ou non, peuvent être transférées dans un autre contexte.

Dans le cadre du transfert de compétences d'un contexte vers un autre, l'individu a un rôle important à jouer. Le Boterf (2008) évoque « *la capacité du professionnel à établir des liens, à tisser des fils, à construire des connexions entre deux ou plusieurs situations* ». Un bon professionnel ne peut donc pas se limiter à exécuter des tâches répétitives à l'infini. Il est capable de faire face à des situations diverses en utilisant, dans un environnement nouveau, les compétences acquises précédemment. Cela peut concerner un transfert latéral (en transposant à des problèmes ou situations du même type) ou un transfert vertical (en transposant sur des cas de complexité supérieure).

Selon Tardif (2012) et Le Boterf (2008), le processus d'apprentissage de nouvelles compétences nécessite deux processus :

- La décontextualisation, c'est-à-dire la prise de conscience que les ressources (savoirs, savoir-faire et savoir-être) ont été acquises dans un contexte particulier,
- La recontextualisation, c'est-à-dire comprendre le fait que ces ressources peuvent être transposées dans un contexte différent, dont les caractéristiques sont clairement identifiées par l'individu, comme l'étaient les caractéristiques du contexte de départ.

Le processus qui va de la décontextualisation à la recontextualisation est décrit avec précision par S. Tardif à l'aide du schéma ci-dessous.



*Schéma de la dynamique du transfert des apprentissages selon Tardif
Extrait de Compétences durables et transférables, Jean-Marie Dujardin, 2013*

Ce schéma met en exergue deux éléments indispensables au transfert de compétences ; d'une part l'importance de la prise de conscience par l'individu qu'il a acquis des compétences et, d'autre part, l'effort qu'il va devoir réaliser et donc la motivation dont il va devoir faire preuve pour réaliser le transfert de compétences d'un contexte dans un autre, afin de réaliser la tâche cible de manière judicieuse.

Le Boterf (2008) l'exprime très bien dans la mesure où il considère que « *la transférabilité n'est pas à rechercher dans des ressources qui seraient transférables en soi (...). C'est par l'intention de transférabilité que l'acquis peut devenir transférable* ». Transférer suppose donc, à la fois,

de disposer de compétences et d'être en mesure de reconnaître les situations dans lesquelles elles peuvent être utilisées. Il ne suffit pas que les contextes soient proches ; l'individu doit être en mesure de les identifier comme étant proches.

Si certains individus peuvent faire cette démarche seuls, il n'en est pas de même pour d'autres, auxquels l'organisation va devoir apporter son support pour faciliter le transfert de compétences.

Les compétences transférables, transversales, durables et génériques amènent tout naturellement à penser à la mobilité des collaborateurs qui se trouve ainsi favorisée et qui apparaît alors comme une conséquence du développement de ces compétences. En effet, plus un individu développe ces compétences, plus sa mobilité est potentiellement grande, ce qui a pour conséquence de développer son employabilité. L'employeur a donc pour enjeu de faire en sorte que ses collaborateurs les acquièrent, au-delà des compétences techniques spécifiques au poste occupé, afin de permettre à chaque individu de sécuriser son parcours professionnel et, ainsi, garantir l'employabilité de ses collaborateurs.

Trois acteurs, chacun à leur niveau, peuvent contribuer au développement et à l'actualisation des compétences des individus dans l'objectif de développer leur employabilité. Ces trois acteurs sont l'État, l'employeur et l'individu lui-même, qui sont amenés à interagir de concert, tout en défendant leurs intérêts propres.

1.2 Diversité des acteurs

L'étude de la notion d'employabilité, tout comme celle de parcours professionnel, a fait ressortir trois acteurs majeurs : l'organisation, l'individu et l'Etat. Tout en ayant leurs propres intérêts dans le développement de l'employabilité, ces trois acteurs sont aussi parties prenantes. Comme le souligne Hassen et Hofaidhllaoui, (2012 p138) « *l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, les politiques de ressources humaines et le marché du travail, interne ou externe* », c'est bien la concomitance de ses trois parties-prenantes et leurs facteurs inhérents qui contribuent à l'employabilité d'un individu.

Nous nous attacherons, dans un premier temps, à définir en quoi et pourquoi l'Etat, au niveau national et/ou local, est un acteur facilitateur de l'employabilité (1.2.1). Ensuite, nous présenterons l'organisation comme co-constructeur de l'employabilité de ses collaborateurs (1.2.2). Enfin, nous étudierons en quoi l'individu est « nommé » acteur principal de son employabilité et les facteurs intrinsèques qui en découlent (1.2.3).

1.2.1 L'Etat : facilitateur du développement de l'employabilité

Pour l'Etat, l'employabilité est un enjeu économique étroitement lié au chômage (Gazier, 1999, p.36-47). En effet, avec le ralentissement économique, les différentes crises, le chômage et l'allongement des périodes sans emploi, l'Etat a été obligé de chercher des solutions.

Aujourd'hui son périmètre d'action inclut l'ensemble des mobilités qu'un salarié vit tout au long de sa vie professionnelle, avec l'idée de sécuriser les parcours. Selon Gazier (1999, p.7), « *les marchés transitionnels consistent en l'aménagement systématique et négocié des mobilités sur le marché du travail, dans et hors des entreprises* ». L'Etat met en place tout un ensemble de solutions pour favoriser l'emploi (formation professionnelle, insertion, parcours emplois compétences, mesures jeunes...), tel que l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), au regard des évolutions technologiques, le préconise.

Depuis quelques années, la jurisprudence reconnaît l'obligation de l'employeur d'assurer le maintien de l'employabilité. C'est-à-dire qu'en dehors de toute évolution de l'emploi nécessitant une adaptation, l'employeur doit veiller à maintenir la capacité du salarié à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. C'est dans ce cadre-là que l'Etat a imposé à tout employeur l'obligation de former ses salariés de façon efficace et un suivi de chacun par des entretiens personnalisés. Il a la responsabilité de mettre en œuvre des actions d'adaptation et des actions liées à l'évolution des emplois (maintien de l'employabilité).

L'autre axe majeur valorisé par les politiques est le plan de formation, associé à une négociation tous les trois ans (loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite « loi Borloo »). Même si le plan de formation est établi unilatéralement par l'employeur, salariés et élus du comité social et économique (CSE) ont leur mot à dire. Le plan de formation ne doit pas être un « *simple catalogue de formation mais refléter la politique de formation de l'entreprise* ». Il doit devenir un véritable outil de pilotage des ressources humaines.

Dans les entreprises (ou les groupes) d'au moins 300 salariés, une négociation sur la gestion des emplois et parcours professionnels est obligatoire tous les trois ans (possibilité d'une périodicité différente par accord d'entreprise). La négociation doit porter sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et sur les grandes orientations de la formation professionnelle à trois ans. Dans toutes les entreprises de cinquante salariés et plus, une négociation obligatoire doit également être menée en matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

Dès 2000, Finot (2000) souligne que la GPEC n'est pas, à elle seule, suffisante pour maintenir l'employabilité. De son côté, Dietrich (2018 p.127) en analysant le bilan des accords de la GPEC indique que « *Comme les démarches compétence, la GPEC fait davantage parler d'elle qu'elle ne se pratique !* ». Elle souligne les inégalités en fonction des organisations et secteurs d'activité.

En valorisant la GPEC, c'est la mobilité interne (facteur important d'employabilité) qui est visée en premier lieu. Mais la disparition de « l'emploi à vie » engendre une nécessité de mobilité externe. En 2000, Finot inclut le marché du travail dans les facteurs influençant l'employabilité, c'est à dire des besoins dans les secteurs d'activité mais aussi dans l'évolution des métiers. Le marché du travail est analysé au niveau national mais aussi de façon plus locale.

L'INSEE⁷ définit la zone d'emploi comme « *un espace géographique où la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lesquels les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts* ». Historiquement, les zones d'emploi étaient en adéquation géographique mais, depuis 2011, elles ont été revues pour une analyse plus pertinente. La notion de bassin d'emploi est plus spécifique. Pour l'INSEE, « *elle est souvent utilisée de manière générique pour définir l'aire d'influence d'un pôle économique particulier, correspondant à un découpage plus fin que les zones d'emploi. Mais, parfois, un bassin d'emploi correspond exactement à une zone d'emploi. Un bassin d'emploi correspond à l'ensemble de la population active d'une région ou d'une agglomération, caractérisée par son expérience, son niveau de formation, sa spécialisation, son état d'esprit, sa mobilité relative, et son coût* ».

Les politiques locales, départementales et régionales agissent aussi pour favoriser et développer le marché du travail à leur niveau. Elles favorisent, par exemple, l'implantation

⁷ www.insee.fr

d'industrie ou de services afin de valoriser la mobilité locale et de réduire les risques de précarité.

Les politiques nationales et locales permettent la mise en place de moyens favorisant le développement de l'employabilité. Elles jouent un rôle de facilitateur en évitant d'en porter la responsabilité directe et font en sorte de la renvoyer à l'employeur et à l'individu.

1.2.2 L'employeur : co-constructeur de l'employabilité de ses collaborateurs

Les organisations oscillent en permanence entre contraintes légales, sociales et intérêts économiques. Elles sont contraintes par des obligations légales au travers du Code du Travail qui prévoit qu'un employeur doit assurer le maintien et le développement de l'employabilité de ses salariés.

Les organisations développent les compétences de leurs salariés, à la fois en fonction de leurs besoins à court, moyen et long terme, mais aussi en fonction des marchés dans lesquels elles évoluent. Derrière la question du marché se cache plus spécifiquement l'enjeu de la performance. Cité par Finot (2000), Christian Cahour psycho-sociologue définit l'employabilité par « *faire grandir les gens avec l'organisation* ». Il sous-entend que la base du développement de l'employabilité passe par la croissance de l'organisation. Dès lors, la recherche de performance serait donc bien le facteur majeur.

Ben Hassen (2012) cite Le Boterf (2002, p.233) qui définit trois conditions au sein de l'organisation permettant ainsi de créer un terrain fertile pour l'employabilité :

- organiser la situation de travail et la mobilité interne pour le développement des compétences,
- réunir les conditions nécessaires pour faciliter la responsabilisation des employés sur l'élaboration, la réalisation et l'évaluation de leurs projets individualisés de développement des compétences,
- mettre en place un dispositif d'évaluation et de validation de l'apprentissage et établir une correspondance entre les compétences validées dans l'entreprise et les systèmes de certification.

Pour Baruel BenCherqui (2005), l'employabilité entre l'organisation et l'individu se découpe en 3 phases distinctes :

1. L'analyse prévisionnelle et prospective des métiers,
2. La reconnaissance d'acquis validés (compétences reconnues et exercées),
3. La mobilité de progrès dans son métier (vers d'autres métiers de l'entreprise et vers l'extérieur).

Toutefois, Mercier (2011) soulève l'ambiguïté des besoins en montée de compétences. L'organisation est intéressée par des compétences spécifiques alors que le salarié doit développer des compétences plus générales, plus facilement transférables.

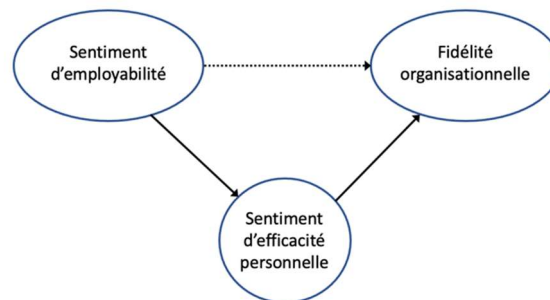
Comme le souligne la citation dont l'auteur n'est pas clairement défini mais qui est assimilée à un dicton de Ray Kroc, fondateur de l'empire McDonald's, « *Si vous pensez que la formation coûte cher, songez au prix de l'ignorance !* ». Dès lors, les organisations y trouvent aussi un fort intérêt car tout ce qui peut alimenter leur performance est une source à utiliser. Ainsi, l'employabilité est un facteur de performance comme le souligne Hassen et Hofaidhllaoui

(2012, p.148) dans sa conclusion « *gérer l'employabilité des salariés, source d'avantage concurrentiel et de performance durable pour l'entreprise* ».

Néanmoins, quel est l'avantage pour l'organisation à voir l'employabilité maintenue ? Fernagu Oudet et Batal (2016) se placent du point de vue du manager ou du chef d'équipe, pour lequel le développement des compétences du collaborateur est un moyen de développer la performance de l'individu et de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Ces deux auteurs ne situent donc pas tout à fait le manager sur le terrain de l'employabilité mais plutôt sur celui du développement de compétences au sein de son périmètre de responsabilités, ce qui réduit sensiblement le rôle du manager en matière d'employabilité.

Le développement de l'employabilité sur les talents prometteurs des organisations a un effet d'aubaine sur la performance. En effet Moretti et Frimousse (2018), qui ont étudié le lien entre le développement de l'employabilité et la fidélisation en passant par le sentiment d'efficacité personnelle, n'ont pas de doute sur le lien existant entre le développement de l'employabilité et le sentiment d'efficacité personnelle.

Source Morelli et Frimousse (2018 p35) - Le model conceptuel



Ce n'est donc pas le développement de l'employabilité qui met en péril la fidélisation des talents mais surtout les méthodes d'accompagnement de celle-ci. Les données factuelles de l'étude sont venues confirmer que la présence des managers était déterminante dans le processus de maturation de l'employabilité. En effet, un certain nombre d'organisations ont mis en évidence que le manager était un acteur déterminant dans la capacité du collaborateur à pouvoir se projeter dans son poste. Il constitue une boussole quotidienne dans l'appréhension de la pratique professionnelle des collaborateurs. Pour se faire, le manager devient acteur de la prise de conscience des compétences et des capacités de ses collaborateurs et ce, au travers de la mise en situation d'inconfort ou de la réalisation de projet. Les organisations ont dû appréhender et adapter en pratique les principes légaux. Pour ce faire elles se sont appuyées sur une population bien précise : les managers.

Le manager est un acteur clivant dans la littérature. Souvent mis en avant dans un rôle d'interviewer lors des entretiens professionnels, il incarne une fonction de vase communicant entre la direction et le terrain. Son action au regard de l'employabilité se caractérise essentiellement sur sa capacité à rendre un avis, une appréciation sur l'évolution professionnelle passée, actuelle et à venir d'un collaborateur.

Alves (2009) considère que l'action du manager est centrée sur l'organisation et la planification du travail de son équipe, ainsi que la prise de décision sur son périmètre de responsabilités, dans le but d'atteindre ses objectifs. Pour cela, il dispose d'outils ressources humaines qui lui permettent d'avoir les compétences adaptées à ses besoins, comme le recrutement, la formation, l'évaluation individuelle et la gestion de carrière. En revanche, la constitution d'un portefeuille de compétences ou les conseils relatifs à un bilan de compétences ne dépendent pas de lui mais des experts de la fonction ressources humaines. Sur les domaines du

recrutement, de la formation, de la gestion de carrière et de la rémunération, le manager agit de concert avec la fonction ressources humaines car ces sujets font appel à des compétences techniques, dont l'expert RH est garant.

Toutefois, Finot (2000) est venu timorer cet aspect limitant du manager. Il considère que le manager a un rôle important à jouer dans la mesure où il est, selon lui, acteur et moteur. Même si l'organisation l'épaule dans ce chantier à long terme, le manager doit susciter, chez chaque membre de son équipe, l'envie de se mettre en mouvement, de manière sécurisée, afin de ne pas faire naître la crainte. Ceci suppose donc une approche individuelle et sur-mesure pour accompagner au mieux l'individu, en fonction de ses envies, de son potentiel et des opportunités offertes dans l'entreprise. Pour Finot, le manager doit se questionner régulièrement pour vérifier si l'acte demandé au collaborateur contribue au développement de son employabilité. Ainsi, le manager doit mettre en place des actions permettant d'enrichir l'employabilité tout au long du parcours professionnel du collaborateur.

Peretti (2009, p.31) définit quatre conditions au niveau managérial pour le développement de l'employabilité : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, la connaissance des compétences que chaque salarié peut développer, les modalités pour y parvenir et, enfin, la connaissance de l'évolution des postes, de nouveaux postes et des compétences nécessaires pour ne pas les perdre.

L'ensemble de ces recherches met en exergue le développement et le suivi des compétences par et au sein de l'entreprise. La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est l'outil prépondérant permettant d'y répondre. Elle a un rôle pédagogique vis-à-vis du salarié, lié à la connaissance du marché et de ses évolutions, et doit donc lui permettre de combler l'écart entre sa situation professionnelle et le marché par des accompagnements en formations diverses et l'anticipation avec lui de ses besoins.

Néanmoins même si le manager est un interlocuteur de proximité non négligeable, de nombreuses réserves ont été soulevées par la littérature sur la capacité des managers à pouvoir rendre un avis suffisamment impartial ne contribuant pas à freiner le traitement de l'employabilité de ses collaborateurs. Alain Finot confirme cette observation en laissant entendre que le manager peut être un frein dans le développement des collaborateurs. En effet, en voulant conserver ses meilleurs éléments au sein de son équipe, il peut décourager un collaborateur de changer d'activité ou de service alors que ces changements, en le confrontant à un nouveau contexte et de nouveaux interlocuteurs, représentent de réelles occasions de grandir professionnellement. La vision de Finot est, de ce fait, assez paradoxale puisque le manager serait à la fois l'acteur principal du développement de l'employabilité de ses collaborateurs et à la fois une entrave potentielle dans le développement de ceux-ci dans la mesure où le manager fait en sorte de conserver ses meilleurs éléments sur son périmètre de responsabilité.

Ce constat clivant est confirmé par Hofaidhllaoui (2019), qui de son côté, présente également le manager comme un potentiel frein qui pourrait être tenté de décourager un collaborateur pro-actif souhaitant quitter son équipe pour un autre service en interne dans le but de se confronter à un autre métier et à un autre environnement.

De plus, tous les managers n'ont malheureusement pas la maturité ou la hauteur de vue nécessaire pour consacrer du temps et des moyens à des actions visant le développement de l'employabilité des membres de leur équipe alors que les effets ne concerneront que très peu, voire pas, leur périmètre. Dès lors, le développement de compétences de leurs collaborateurs au-delà de ce périmètre peut, à terme, représenter pour le manager un risque de voir les meilleurs collaborateurs quitter son équipe, au mieux dans le cadre d'une promotion interne à l'organisation, au pire dans le cadre d'un départ vers l'externe. « *Leur réticence à jouer*

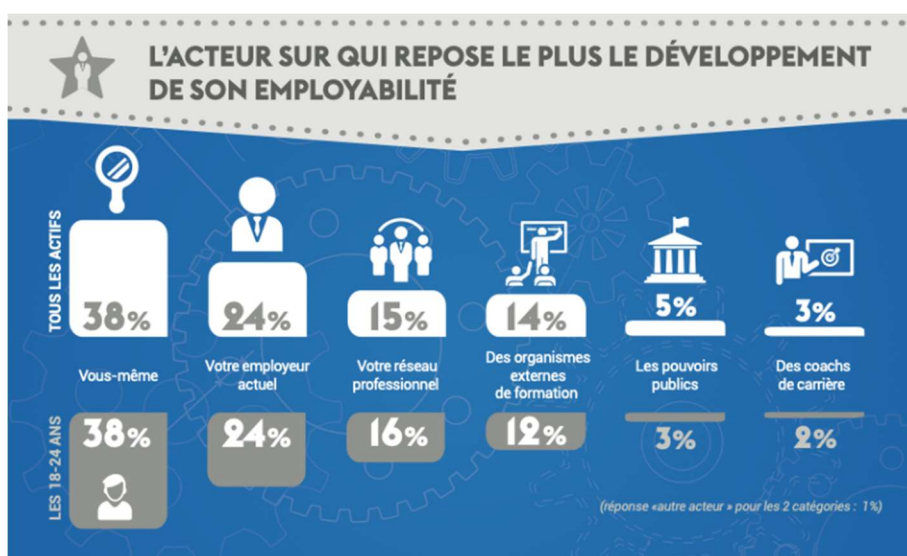
pleinement le jeu de la gestion de compétences tient alors d'abord à leurs craintes que celle-ci leur rende plus difficile l'atteinte des objectifs de production car elle les priverait des principales compétences de l'équipe » (Fernagu Oudet et Batal – 2016).

Néanmoins, si de tels risques ne sont pas assumés par les organisations, cela aurait pour conséquence de créer ce que Dietrich (2018) nomme de l'inemployabilité, attestant de sa responsabilité dans l'insuffisante mobilité des travailleurs sur le marché du travail. D'un point de vue managérial, Mercier 2011, conclut dans son étude que « l'employabilité n'est pas un message que les DRH peuvent valoriser auprès de leurs salariés pour équilibrer le nouveau contrat psychologique ». Pour ces auteurs, la recherche de maintien de l'employabilité des salariés n'est pas prise en compte dans les réflexions stratégiques de l'organisation. Ils ne considèrent pas l'organisation comme un acteur, mais comme un facteur pouvant aller jusqu'à générer de l'inemployabilité dans le cas extrême.

En conclusion, même si l'organisation peut apparaître parfois comme un acteur agissant sous la contrainte, elle y trouve un fort intérêt dans le développement d'avantages concurrentiels, de fidélisation et d'adaptation continue des salariés. Elle est bien en position de co-construction avec l'individu au quotidien. C'est en cela que 24% des individus dans l'étude IFOP-Monster (2017)⁸ la cite comme deuxième acteur responsable de leur employabilité.

1.2.3 L'individu : acteur principal de son employabilité

L'étude menée par l'IFOP-Monster (2017), auprès d'un échantillon de 1004 actifs de 18 ans et plus, met en avant que l'individu, en tant qu'acteur de sa propre employabilité, est conscient de l'importance de devoir s'adapter, entre autres, face à la digitalisation. Ainsi « plus d'1 actif sur 3 (38%) estime que cette tâche repose principalement sur ses épaules. A contrario, ils sont 1 sur 4 à considérer que cela incombe en premier lieu à leur employeur actuel (24%) via des modules de formation. Ils comptent ensuite sur leur réseau professionnel (15%) et les organismes de formation (14%). Les pouvoirs publics (5%) arrivent en avant dernière position, proche des coachs de carrière (3%) ».



⁸ Ifop-Monster. 2017. « Ifop-Monster-employabilite.pdf <https://securemedia.newjobs.com/xmonsterfx/marketing/Ifop-Monster-employabilite.pdf>

Elle met aussi en évidence que, plus l'individu est acteur de son employabilité, plus il manage et organise sa propre employabilité en prévision d'un développement de carrière. Elle traduit cela par une succession de cercles concentriques dont le noyau est l'individu lui-même et le cercle final les coachs de carrière. En cela, cette analyse illustre que l'individu mise d'abord sur lui-même avant de miser sur son employeur et sur son réseau professionnel, pour ensuite s'ouvrir aux acteurs de la formation et du développement professionnel qu'il connaît moins directement.

De leur côté, certains auteurs font converger l'individu comme acteur principal. Mercier (2011, p.7) définit l'individu employable comme « *une personne proactive face aux changements, capable de détecter les bonnes opportunités sur le marché, d'obtenir de l'information utile via son réseau professionnel, et qui sait donner du sens à ses choix grâce à une forte identité* ». Sans la proactivité à l'initiative de l'individu, les autres acteurs ont un impact moindre sur son employabilité, voire aucun impact. En effet, selon Finot (2000), « *La responsabilité passe par l'individu. On n'apprend pas malgré soi, on n'évolue pas malgré soi* ». D'autant plus que ces acteurs interviennent à un instant T de la vie de l'individu alors que l'employabilité est le résultat d'un processus qui débute dès l'enfance et se développe tout au long de la vie et qui, comme le souligne Baruel Bencherqui (2005), mélange vie professionnelle et vie personnelle. Toutes les expériences de la vie peuvent intervenir sur l'employabilité de l'individu.

McClelland (1973) distinguait cinq dimensions de l'individu participant à l'employabilité : les connaissances, le savoir-faire, l'image de soi, les traits de personnalité et les motivations. Finot (2000, p.18-19) ajoute d'autres éléments, en classant l'ensemble en deux catégories :

- Les facteurs personnels : l'âge ; le sexe ; l'origine sociale ; l'état de santé ou le niveau d'étude... Finot parle aussi de données statistiques,
- Les facteurs qualitatifs : conscience de ses compétences ; capacité à se positionner sur le marché de l'emploi (interne ou externe).

Ben Hassen (2012) cite Dietrich (2006), qui distingue les compétences d'un individu, ses ressources en termes de formation, d'expériences professionnelles, de relations sociales, comme variables individuelles d'employabilité.

Au final, tous ces déterminants renvoient à deux typologies de facteurs :

- les facteurs « factuels » de l'individu qui renvoient aux aptitudes scolaires et aux qualifications professionnelles des individus, aux compétences spécifiques (techniques), à l'âge etc... Ces critères sont de l'ordre de l'employabilité réelle définie par Mercier (2011),
- les facteurs « psychologiques » qui renvoient à la prise de conscience par l'individu de sa valeur, de ses capacités et de sa possibilité de se promouvoir. Ces critères renforcent l'employabilité perçue (Mercier 2001) qui revêt une dimension plus subjective à travers la notion de sentiment d'employabilité qui relève de l'estime de soi, de la confiance en soi. Si l'individu perçoit positivement le changement et croit en sa capacité de rebondir, alors il augmente son « employabilité » et toutes ses compétences peuvent s'exprimer en interne comme en externe. Ces traits de personnalité corroborent avec la capacité d'initiative, l'adaptabilité et/ou le succès de carrière.

De leur côté, Dujardin et Feutrie (2017, p.75) soulignent une dimension subjective de l'employabilité, impactée fortement par la situation actuelle : « *l'employabilité peut également revêtir une dimension subjective à travers les notions de sentiments d'employabilité, de sentiment de fin d'employabilité ou encore de sentiment de fin de vie professionnelle. Ces notions sont importantes, notamment pour les travailleurs qui ont perdu un emploi et qui cherchent à se reclasser, de même que pour les travailleurs âgés* ».

Dans une époque où la durée d'une carrière s'allonge toujours plus, le facteur âge semble prendre beaucoup d'importance. Ainsi, Baruel Bencherqui et al. (2013) se sont intéressés aux 18/30 ans et montrent que cette génération a un réel désir d'augmenter son employabilité. Leur étude montre que la notion d'employabilité pour les jeunes passe par l'échange d'informations entre collègues (lien fort), la formation, l'utilisation des réseaux (intra/inter organisationnels et sociaux). Dans cette étude, la mobilité externe, souvent associée à l'employabilité, ressort ici comme un indicateur d'insatisfaction au travail et apparaît comme subie. Pour eux, les jeunes ne sont pas « volatiles » professionnellement par choix mais par soucis de mal-être au travail. De plus, l'étude tout comme celle de S. Guerrero (2001) soutient que la satisfaction au travail est un moteur au développement de l'employabilité.

Mais lorsqu'on parle allongement de carrière, il ne faut oublier ni les séniors (plus de 50 ans), ni les personnes en carrières pénibles, qui souvent sont moins qualifiées, car comme l'écrivent Chéron et Terriau en 2016, en se basant sur des données 2012 de l'INSEE, les séniors et les moins qualifiés ont moins accès à la formation. Cette moindre formation fait résonner au terme employabilité celui de capacité. En s'appuyant sur la notion de capacité, développée par Amartya Sen, Bénédicte Zimmermann (2011, p.79) définit la capacité par le double sens de liberté et de pouvoir agir en délimitant cette liberté d'action. Ainsi, « *cette notion prend en compte les opportunités et les moyens d'action accessibles aux salariés en termes de droits formels mais aussi d'appui permettant la mise en œuvre de ces droits dans un contexte donné* » Dans cette définition, elle met en exergue des éléments extrinsèques interférant dans la liberté d'action de l'individu et au développement de son employabilité.

La capacité des individus est « boostée » par l'interventions des autres acteurs. L'individu est donc l'acteur incontournable et la recherche continue de développement de son employabilité est sa plus grande clé de succès.

1.3 Le terreau de l'employabilité

L'employabilité se développe dans le temps et au sein des organisations. Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui servent l'employabilité ? (1.3.1) Des pratiques opérationnelles ne seraient-elles pas également un vivier important à exploiter ? N'étant pas toujours liées directement à l'employabilité, elles n'en restent pourtant pas moins de vraies ressources à exploiter. (1.3.2) Quel est le vrai enjeu pour développer l'employabilité ? La compétence suffit-elle ? Comment une compétence dans une organisation pourrait être utilisée dans une autre ? Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre en nous appuyant sur l'importance de la durabilité et de la transférabilité des compétences. (1.3.3)

1.3.1 Les pratiques RH

1.3.1.1 La politique de formation et de gestion des compétences en entreprise

La formation est un vaste sujet, très cadré par une législation qui n'a cessé d'être réformée comme le rappelle De Lescure (2017). Elle permet aussi bien de recruter des collaborateurs de qualité que de faire évoluer les compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise, pour mener à bien sa mission, met en place **un plan de développement des compétences** qui regroupe toutes les actions de formation qu'elle choisit pour ses salariés, ainsi que des bilans de compétence. Véritable outil venant servir sa performance, il permet de maintenir et développer les compétences des collaborateurs. C'est aussi devenu un moyen pour certaines entreprises de fidéliser et, ainsi, sécuriser leurs compétences critiques et gagner l'adhésion de leurs collaborateurs à leur culture comme le précise De Lescure (2017) en se basant sur les travaux de Nicolas Divert sur la Société Générale.

En parallèle, l'entreprise peut choisir de se doter d'un outil de gestion nommé le **référentiel de compétences**, majoritairement développé par l'entreprise pour son propre besoin (évolution, performance). Sandberg (2000) met en lumière le salarié comme un acteur dont on doit tenir compte en s'interrogeant sur le sens que celui-ci donne à son travail et, par suite les compétences qu'il développe au regard du sens qu'il en a. Foucher et Rhnima (2018) montrent bien dans leur étude la variété de définitions et de contenus de cet outil. Les auteurs insistent sur la nécessité de favoriser la convergence des représentations afin de « *gérer l'appropriation différente d'un référentiel de compétences, accroître sa pertinence et assurer une utilisation profitant davantage aux diverses parties* ».

Concernant le sujet de l'employabilité, cette cartographie est un outil intéressant car il permet :

- au manager, de prendre du recul sur les compétences utilisées, utilisables et de se projeter sur le futur,
- au salarié, selon Finot (2000, p.74) « *cette logique permet à chacun de se positionner par rapport à ce que l'unité attend. Elle est source de repère. Elle permet à chaque individu de **se projeter par rapport au profil individuel attendu**. Il appelle cela le Profil Individuel de Compétences* ».

Or, comme l'indique le CEREQ (2014), « *seulement 14% des entreprises de 10 salariés et plus (essentiellement les plus grandes) auraient une politique de gestion des compétences ou des capacités* ».

Concernant la dynamique de la politique de formation, quatre types d'organisations sont mises en avant dans la littérature, quant au développement des apprentissages. Les objectifs et les dispositifs varient de l'une à l'autre. Elles ont, en revanche, un point commun : une attente de retour sur investissement.

- **L'organisation formatrice** est apparue avec le début de l'industrialisation. Selon Fernagu-Oudet (2010), l'organisation formatrice favorise les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques quotidiennes de travail. **Les actions de formation** visent des savoir-faire précis à respecter, tels que « *geste et procédures de travail* ». Les formations découlent de la stratégie d'entreprise. Le manager n'a aucune responsabilité (ni dans la définition, ni dans la commande ou l'évaluation), tout est défini par les responsables formation de l'organisation. La formation peut être interne ou externe ou sous forme de tutorat et elle est animée par un formateur qualifié.
- **L'organisation qualifiante** est une notion française de 1987 qui doit son nom à Antoine Riboud, alors PDG de Danone BSN, pour qui l'organisation formatrice ne répondait plus suffisamment aux besoins des entreprises. Il lui manquait une donnée cruciale : l'apprentissage quotidien en situation de travail. Suite à une étude au sein de Danone, Zarifian (2018) définit la notion d'organisation qualifiante par une organisation qui reconnaît que chaque événement durant

l'activité professionnelle est source d'apprentissage, à partir du moment où l'organisation favorise les échanges entre « *sachants et opérationnels* ». L'objectif étant de permettre à l'opérationnel **d'apprendre de cette expérience**, de réajuster son poste et/ou de gagner en autonomie la fois d'après, ainsi que de générer de l'innovation par transmission en interne des expériences vécues et réajustées. Au sein de ces organisations, la validation des compétences passe majoritairement par l'obtention d'une certification ou d'un diplôme mais peut aussi être un savoir-faire socialement reconnu et validé. En résumé l'organisation qualifiante permet un développement des compétences et qualifications individuellement qui, par effet miroir, s'ancrent dans le collectif.

- **L'organisation apprenante** est apparue en parallèle de la précédente dans le monde anglo-saxon sous le nom de « *learning organization* ». Elle s'appuie sur le management des compétences afin de répondre au besoin de flexibilité, de polyvalence des organisations face aux incertitudes économiques, aux transformations des modes de travail. Garvin (1993) la définit par « *une organisation qui possède la capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances et celle de modifier son comportement en fonction de nouveaux savoirs et en accord avec une nouvelle manière de voir les choses* ». La clé d'entrée est la montée en compétence de l'ensemble de l'organisation. Elle vise une professionnalisation par un apprentissage collectif ou individuel continu **« apprendre à apprendre les uns des autres »**, permettant ainsi un enrichissement permanent du terrain. Ses enjeux sont la capitalisation par diffusion interne rapide et la mise en mémoire des savoirs remontés du terrain. Senge (1991) décrit 5 disciplines assurant les fondements d'une organisation apprenante : la vision partagée ; l'apprentissage en équipe ; la discipline personnelle ; la pensée systémique et les modèles mentaux. Ces fondamentaux doivent être portés au niveau organisationnel et managérial. Le mode projet, le travail en groupe et l'expérimentation sont les fleurons de cette organisation.
- **L'organisation capacitante**, introduite dans les années 2000, vient souligner la limite du management par les compétences. Ses auteurs distinguent « *capacité* » et « *capabilité* ». Pour Falzon (2015,) « *l'organisation apprenante se centre ainsi sur le **savoir-agir**, sur la compétence et sur les ressources qui permettent aux acteurs d'agir (NB : la capacité). Pour autant, savoir-agir ne garantit pas la capacité effective d'agir des acteurs. La notion d'environnement capacitant, s'appuyant notamment sur l'approche des capacités développée par Amartya Sen, se centre ainsi davantage sur le « **pouvoir d'agir** » des acteurs, en considérant que l'exercice effectif d'un pouvoir d'action dépend à la fois des possibilités (les ressources) offertes par l'environnement, mais aussi des capacités des personnes à exercer ce pouvoir* ». L'organisation capacitante a pour objectif de répondre aux inconnues de demain par le développement chez ses collaborateurs d'une capacité de rebond intégrée individuellement et collectivement.

Même si c'est le terme « organisation » qui ressort de chacune de ses politiques de formation, il s'avère que nous sommes plus dans une évolution historique des modes d'apprentissage que dans des critères permettant la différenciation d'organisations.

1.3.1.2 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Embryonnaire en 1969, la Gestion Prévisionnelle des Emplois s'est complétée dans les années 80 d'un volet stratégique orienté vers une gestion à court terme. Dans un contexte économique difficile, l'Etat légifère en 1989, remettant cet outil en lumière mais, associé à des plans de sauvegarde et des licenciements économiques, cet outil perd son lien avec l'employabilité.

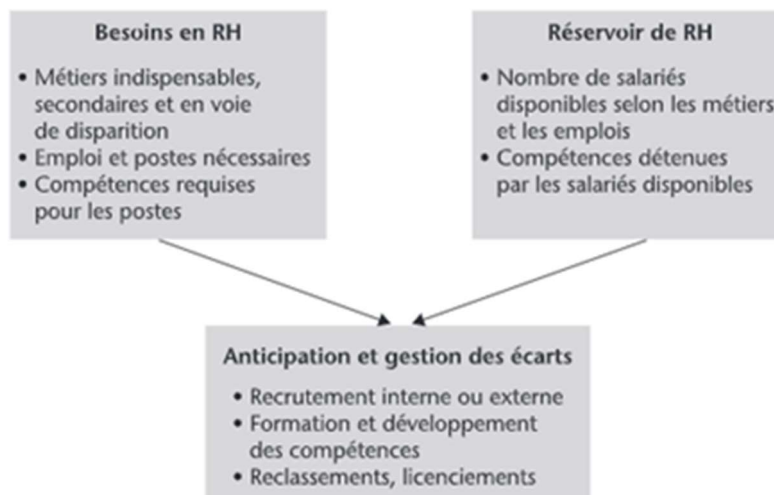
En effet, selon Finot (2000, p.35), « *Parler compétences dans le cadre de l'employabilité, c'est la nécessité de penser compétences en référence au marché, et non en référence à l'entreprise et à ses besoins à court, moyen et long terme. Il faut que le curseur se déplace d'une optimisation des compétences internes, pour le besoin de l'entreprise, vers l'optimisation des conditions pour conserver un emploi, ou accéder à un autre. Si la GPEC a éclaté c'est sans doute parce qu'elle n'a pas été assez en relation avec le marché* ».

Dernière évolution en date, qui selon Dietrich (2018, p.123) « *fait de la GPEC une catégorie juridique qui reste incertaine pour les juristes car ce concept relève de la GRH et non du droit* », donne trois objectifs à la GPEC :

- gérer par les compétences,
- éviter les licenciements en traitant les problèmes en amont,
- et assurer l'employabilité des salariés.

Même si deux objectifs sur trois sont orientés compétences et employabilité et que la notion de licenciement est introduite avec l'idée de ne pas y être confronté, elle reste associée à la GPEC. Cette dernière est un outil GRH au service de l'employabilité dont la mise en place peut suivre 3 grandes étapes selon Guerrero, (2019, p.47)

Figure 2.1 – Le processus de GPEC



Etape 1 - L'anticipation et la gestion des écarts

Lors de cette étape, sont définis les métiers et compétences qui deviendront indispensables, secondaires et en voie de disparition dans le cadre de la stratégie que souhaite mener l'entreprise.

Etape 2 - L'identification du réservoir de ressources humaines

Cette étape est plus quantitative, à la fois sur les effectifs et les compétences actuels et ceux prévus dans la stratégie. Cette étape permet d'évaluer les besoins en recrutement, en parcours de développement de compétences, voire en licenciement.

Etape 3 – La gestion des écarts

C'est l'étape la plus qualitative et qui nous intéresse dans le cadre de la notion d'employabilité. La gestion des écarts permet d'identifier, via une cartographie des emplois et compétences, les actions préventives qu'il faudra mener. Ces actions peuvent être des plans de développement de compétences, des accompagnements à une reconversion, des plans de mobilité et parfois de prévoir les licenciements de salariés qui deviendront inemployables dans l'entreprise et ne pourront être accompagnés.

1.3.1.3 L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel

A ne pas confondre avec l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel est le dispositif par définition au service de l'employabilité. Dietrich (2018, p.99) remet cet entretien dans son contexte : « *il rappelle à l'employeur ses devoirs en matière de maintien et développement des compétences, de formation et de suivi d'évolution professionnelle de ses salariés* ». Si nous regardons de plus près les différents acteurs, nous trouverons le salarié, le manager et/ou la RH. Ce dispositif, très cadré par le législateur, se veut un échange constructif où chacune des parties est active, la responsabilité est donc co-partagée entre le salarié et l'entreprise. Considéré comme un « *acte clé du management dans l'entreprise* » il doit, normalement être une donnée d'entrée de la GPEC, et un moyen pour le manager de faire des compétences un instrument de création de valeur pour son entreprise.

Et pourtant Pohn Weidinger et Weissmann (2017) montrent dans une étude sur une population ouvrière dans l'industrie automobile que non seulement, contre toute préconisation, une forme d'hybridation entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel s'est mise en place, résultat d'un jeu d'acteurs dans un climat où la confiance ne règne pas entre les managers de proximité et la RH. Cela semble fonctionner pour le bien de toutes les parties prenantes. La mise en place de l'entretien professionnel a aussi mis en lumière l'absence du manager auprès de cette population et il devient l'espace où le technicien peut discuter avec son manager, permettant ainsi de faire ressortir des éléments d'organisation du travail impactant, souvent négativement, l'évolution professionnelle.

Tout autant formalisé, l'entretien annuel peut aussi être l'occasion de travailler l'employabilité de ses collaborateurs. En effet, par la fixation des objectifs et la discussion sur les moyens nécessaires à leur réalisation, le manager met en dynamique le collaborateur. Par dynamique il faut alors entendre, dynamique du pouvoir agir (extension ou recentrage de l'activité) tel que défini par Yalenios (2018), avec un pouvoir agir défini comme « *l'habilitation managériale visant à accorder davantage d'autonomie, de pouvoir d'initiatives et de décisions aux salariés dans la réalisation de leur activité* ». Des notions importantes sont mises en avant par l'auteur : « *La perspective temporelle, la proximité avec l'évaluateur et le soutien managérial représentent les dimensions du contexte social favorable à la dynamique du pouvoir agir* » et permettent au manager (l'évaluateur) de reprendre toute sa place dans ce développement de l'employabilité qui n'est jamais nommé de la sorte par la littérature !

L'évaluation des compétences peut être un autre outil permettant au manager d'établir avec son collaborateur s'il existe des correspondances entre ses projets d'évolution professionnelle et les carrières envisageables au sein de l'entreprise (Potel, 1997).

1.3.2 Les pratiques opérationnelles

1.3.2.1 La mobilité : instrument par excellence de l'employabilité

Avec la fin de l'emploi à vie, suite à l'essoufflement du modèle industriel fordien à la fin des années 70, la mobilité est devenue l'instrument de réponse, couplé avec le management des compétences. Comme le souligne Gazier (1999, p.7), l'employabilité passe par la mobilité sur le marché du travail, à la fois dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise.

Pour Martin et Hofaidhllaoui (2017, p.131), la mobilité professionnelle permet aux organisations d'avoir un atout par l'obtention d'une main d'œuvre qui s'adapte aux différentes variations de l'environnement. En plus de la capacité d'adaptation, la mobilité, selon Finot (2000), contribue au développement de nouvelles compétences par l'accumulation d'expériences nouvelles dans des contextes différents. Dietrich (2018, p.138) précise l'ensemble des bénéfices associés à la mobilité : « *la polyvalence, l'adaptabilité, la connaissance accrue de l'organisation, prévention de la déqualification, développement de la flexibilité* ». Les avantages d'une politique de mobilité pour l'organisation sont donc nombreux et l'enjeu important pour l'individu dans le développement de son employabilité. Selon Dietrich (2018, p.138) « *la mobilité est l'instrument par excellence d'une politique d'employabilité et de sécurisation des parcours* ». Malgré ces nombreux avantages, les auteurs constatent des limites quant à la mise en pratique de la mobilité dans le cadre de l'employabilité.

Finot (2000, p.75) détaille que l'organisation peut chercher à pourvoir des emplois par recrutement externe, au détriment du développement de compétences internes ; que l'accessibilité à l'information peut être fonction des statuts et donc limite la prise d'initiative, facteur de motivation. Il relève aussi un moindre intérêt chez les statuts non-cadre pour une mobilité géographique dont l'acquis professionnel amené par le changement n'est pas suffisant par rapport à l'engagement personnel demandé. Il met aussi en exergue l'importance de l'entretien annuel et la prise en compte des souhaits d'orientation de carrière (qui depuis 2015 est devenu l'entretien professionnel qui doit être réalisé tous les 2 ans). Sur ce point, il rejoint Martin et Hofaidhllaoui (2017, p.124) qui indiquent que, dans le cadre d'une politique de mobilité, c'est le manager qui permet d'identifier les salariés mobiles ou mobilisables, et Dietrich (2018) pour qui la mobilité suppose un suivi individuel des salariés avec émergence d'un projet individuel. Le manager peut être influencé par ses propres intérêts aux détriments de l'individu, voire même de l'organisation. La mobilité est bien un instrument majeur dans le développement de l'employabilité. Elle nécessite le croisement entre les aspirations du salarié, les opportunités offertes par l'entreprise et la stratégie d'actions mise en place conjointement.

La mobilité peut prendre différentes formes. Selon Hategekimana et Roger (2002), la mobilité peut être interne, externe, géographique ou internationale. Dietrich (2018) précise qu'elle peut être ascensionnelle, géographique et fonctionnelle en interne ou en externe. Avec l'ensemble de ces formes, la mobilité rejoint la notion de parcours de professionnel vue précédemment.

Pour Zgoulli et al. (2016), la mobilité externe peut être favorisée par l'organisation grâce à des dispositifs comme les contrats de reclassement, de transition professionnelle, mais aussi l'aide à la création d'entreprise et l'aide à l'essaimage. La mobilité externe dépend de la motivation de l'entreprise à accompagner des projets qui ne seraient pas forcément interne selon Schmidt et al. (2013). Dietrich (2018) ajoute les bilans de compétences et la VAE qui permettent de susciter une volonté de changement et une reconnaissance des compétences individuelles. De son côté, Finot (2000), souligne

l'importance d'inciter la mise en place de « détachement du personnel ». Il entend par là, de donner la possibilité au salarié, d'aller se confronter à d'autres entités de l'organisation, du groupe, voire au-delà, comme chez un sous-traitant. Pour lui, cela aide à la prise de conscience de la nécessité de bouger autant qu'à l'acquisition de nouvelles expériences lui permettant de s'adapter à des situations nouvelles.

L'ensemble de ces dispositifs ne peut être mis à disposition du salarié que sous l'approbation hiérarchique. Le type de management impacte donc fortement le dispositif mobilité. Il suppose que « *les hiérarchies ne soient pas propriétaires de leur personnel* » (Finot 2000, p.76). De leur côté, Schmidt et al. (2013) renvoient cela à l'individu et à « *sa capacité à accumuler et mobiliser un capital social et à interagir avec les employeurs potentiels pour définir les contours des postes et des profils de compétences attendues* ».

Étudions dans quelle mesure le management et les réseaux influencent le développement de l'employabilité au-delà de la mobilité.

1.3.2.2 Les outils utilisés par le manager pour développer l'employabilité

Selon Alves (2009), le rôle du manager dans ces divers processus peut varier de manière très sensible d'une organisation à une autre. En effet, tout dépend du niveau d'implication accordé par l'organisation au manager dans l'utilisation des outils RH. Si cette dernière exige une application stricte des outils mis à la disposition du manager, le manager ne pourra qu'appliquer les consignes, sans pouvoir être réellement force de proposition. En revanche, si l'organisation décentralise la dimension opérationnelle des ressources humaines, le manager peut alors occuper un rôle plus important sur le développement de ses collaborateurs.

Mais quelle que soit l'organisation, le manager est très majoritairement en charge de l'évaluation annuelle de ses collaborateurs, ainsi que de l'entretien professionnel. Or, cette étape est particulièrement importante car elle impacte fortement les autres processus ressources humaines visant le développement des collaborateurs en poste, à savoir la formation, la mobilité, la gestion de carrière, etc... L'évaluation annuelle et l'entretien professionnel font donc du manager un acteur de l'employabilité dans la mesure où il intervient à la source d'une bonne partie des actions qui suivront.

Alves (2009) présente le retour d'expérience, qu'il soit collectif ou individuel, comme un élément participant au développement de l'individu car il s'agit, selon elle, d'une méthode d'apprentissage permettant le développement et la transmission de compétences. Cette pratique, très différentes des actions de développement RH traditionnelles, présente un caractère informel, qui nécessite la collaboration des experts ressources humaines et des managers pour en extraire toute l'essence.

Au travers de ces différentes approches des auteurs de la littérature, nous comprenons que le manager joue un rôle dans le développement de l'employabilité, qu'il ne faut toutefois pas surestimer. En effet, ce sujet nécessite l'intervention d'autres acteurs de l'organisation en support du manager. Une articulation entre ces différents acteurs doit donc s'opérer.

1.3.2.3 Le double effet des réseaux : employabilité pour l'individu et retour sur investissement pour l'organisation

De nos jours, dans une société ultra-connectée, en plus des compétences individuelles, rentre en ligne de compte la capacité de chacun à accumuler un réseau et à l'utiliser dans un objectif de « *savoir, savoir-faire et faire-savoir* ».

Pour Uhl-Bien et al. (2018, p.326) deux types de pouvoir de relation permettent d'accomplir des tâches ou d'atteindre ses objectifs au sein du monde professionnel.

- Le pouvoir d'association est la connaissance de personnes détenant des postes clefs et dont le lien permet l'accessibilité à d'autres personnes influentes. Il donne accès à des postes et des ressources pour atteindre des objectifs ou une promotion. Le pouvoir d'association est un levier à une carrière professionnelle.
- L'alliance réciproque est basée sur le principe de réciprocité et est reconnue pour ses liens solides dans le temps. Elle favorise l'accès à l'information, le partage de compétences et développe l'expertise.

Chacune de ces relations a donc un impact différent sur l'employabilité.

De leur côté, Bencherqui et al. (2013, p.106) définissent un réseau comme l'ensemble des liens que tissent les individus au sein d'une communauté réelle ou virtuelle. En reprenant Granovetter, ils précisent que la force du lien est la combinaison entre le temps passé, l'intensité émotionnelle et les services réciproques rendus et qu'il existe deux types de lien : le lien fort (famille ; amis...) et le lien faible (réseaux sociaux). Le lien faible est reconnu comme une source importante de mobilité par l'apport d'informations ou d'opportunités. Citant Guerrero (2001), ils soulignent aussi l'impact du choix de parcours professionnel dans la gestion d'un réseau. Un individu ayant une carrière nomade sera plus attentif à l'entretien de son réseau externe.

Dès 2000, ouvrir l'entreprise sur son environnement est incontournable pour Finot dans le développement de l'employabilité. Cela apporte à l'individu développement et positionnement de ses compétences mais aussi une meilleure connaissance du marché. Dans la même idée, mais en prenant compte le développement des réseaux sociaux depuis 2000, Hofaidhllaoui (2019, p.26) valorise les réseaux sociaux inter-organisationnels pour développer une flexibilité personnelle de l'individu, cumulée à des manifestations extérieures, tandis que les réseaux sociaux intra-organisationnels développent l'expertise par échange mutuel. Ces réseaux intra-organisationnels ont l'avantage de renforcer l'esprit collaboratif au sein de l'organisation. Ils sont très développés dans les entreprises à moindre effectif. L'un comme l'autre voit aussi un retour sur investissement pour l'entreprise : plus de flexibilité, d'anticipation et d'expertise professionnelle.

Pour conclure, nous pouvons citer Bencherqui (2013) qui atteste du lien croisé entre satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans. Cela met en avant un cercle vertueux employabilité-réseaux-satisfaction au travail face auquel l'entreprise ne peut fermer les yeux.

1.3.2.4 La RSE peut-elle contribuer à l'employabilité ?

Les organisations sont de plus en plus contraintes par leurs parties prenantes à mener des actions en lien avec la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Tentons d'identifier s'il n'existerait pas des actions RSE qui pourraient aider le développement de l'employabilité.

Pougnat-Rouzan (2006) pose la question suivante : « *La RSE, parce qu'elle serait un concept dont les enjeux se situent à un niveau mondial, ne concerne-telle pas aussi des entreprises françaises, bien que leur impact socioéconomique reste local ?* ». Elle s'interroge sur le fait que si les multinationales utilisent, dans le cadre de leur RSE, le respect des droits des travailleurs dans les pays en voie de développement, les entreprises françaises quelles que soient leurs tailles pourraient en faire de même sur leurs bassins d'emploi. Elle reprend d'ailleurs pour cela la notion d'employabilité en mettant en avant Bartoli in Igalens (2003a) « *et si une entreprise socialement*

responsable, c'était avant tout, à une échelle locale et sociale, une entreprise capable d'assurer l'employabilité en amont de ses salariés et pas seulement au moment où il faut gérer un plan social ».

Pougnat-Rouzan (2006) a mis en avant dans ses recherches que l'alternance a favorisé la culture d'employabilité chez ses acteurs et, de ce fait, peut être considérée comme une forme implicite d'exercice de la RSE. Elle met également en avant que certaines entreprises, qui font le choix de s'investir dans le social à travers des pratiques de mécénat, dons à des œuvres pour travailler leur image, viennent en fait impacter favorablement l'intérêt des actionnaires sur le long terme.

Dietrich (2010) reprend les expressions de Van Eeckhout (1997) selon lesquelles « *les missions d'une entreprise responsable seraient de dédramatiser la perte d'emploi, préparer les salariés à la mobilité, les maintenir en état d'alerte et les mettre en mouvement* ». Ainsi, selon Dietrich, « *l'émergence de la RSE plaide en faveur d'un devoir d'employabilité de la part de l'entreprise envers ses salariés* ».

Bien que nous n'ayons trouvé que très peu de lien entre RSE et employabilité dans la littérature, ces 2 notions se retrouvent sur l'importance donnée au temps. En effet, employabilité et RSE se construisent avec le temps et pourraient, de ce fait, être plus souvent reliées ensemble dans la littérature.

Pougnat-Rouzan en 2006 propose aussi des leviers RSE qui contribuent à l'employabilité que sont l'alternance, l'investissement dans le social ainsi que les pratiques de mécénats. Nous vérifierons plus loin si nous retrouvons ces pratiques sur le terrain.

1.3.2.5 La polyvalence : développer des situations de travail différentes

Dans une recherche de flexibilité, les organisations souhaitent des collaborateurs polyvalents et développent des situations de travail différentes. Comme l'indique Martin et Hofaidhllaoui (2017, p.126), en citant Bahrami (1992), pour que les entreprises se dotent d'une main d'œuvre employable, elles exposent leurs salariés à des expériences de travail différentes. Martin et Hofaidhllaoui (2017) font le lien avec le besoin de l'entreprise qui, avec la polyvalence, recherche une flexibilité fonctionnelle basée sur le développement des compétences et des potentiels.

De son côté, Finot (2000, p.77) met en avant la pratique de missions temporaires, que nous pouvons assimiler à de l'immersion, qui consistent à placer les salariés en situation de changement temporaire, ce qui leur permet d'améliorer leur employabilité (ex : gestion par projet, qui permet d'impliquer le personnel dans les changements et d'avoir des équipes adaptées à ces évolutions). Même s'il ne l'écrit pas, c'est bien la polyvalence qui va permettre au salarié d'augmenter son employabilité. Pour Martin et Hofaidhllaoui (2017, p.125), l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences est liée à la possibilité de faire des choses nouvelles, d'aborder des problèmes de plus en plus complexes, de faire face à des situations diversifiées. Ainsi, contrairement à ce qu'avance Finot, il n'est pas besoin de changer géographiquement de poste pour diversifier ses compétences et devenir polyvalent.

Gagnant-gagnant ? C'est ce que Finot (2000, p.78) pointe en évoquant la valorisation, grâce à des situations de travail différentes, qui permettent aux salariés de prendre conscience de la nécessité de bouger, et d'engranger des micro-expériences qui viennent accroître leur employabilité.

1.3.2.6 L'autonomie, l'initiative et l'ouverture d'esprit

Martin et Hofaidhllaoui (2017, p.125), en citant Allard et Mallet (1994), mettent en avant que l'autonomie et l'initiative sont des conditions nécessaires à l'apprentissage. Ils précisent toutefois que l'organisation doit assurer la fourniture des moyens permettant une réelle autonomie, en termes de moyens techniques, d'accès aux informations et aux réseaux de relations nécessaires, de formation et de disponibilité temporelle.

Ils citent d'ailleurs Zarifian (2001) qui considère l'autonomie comme une condition incontournable d'un déploiement de la compétence, mais passant par la prise d'initiative. Il précise que cela suppose la mobilisation de deux types de ressources :

- Des ressources internes personnelles, que l'individu a acquises et sollicite et développe en situation,
- Des ressources collectives apportées et mises à disposition par l'organisation (comme l'appui des collègues dans un réseau d'entraide, des guides ou des procédures, des cas d'initiatives réussies dans des situations proches, des formations, le recours à des experts).

Finot (2000, p.78) met également en avant l'ouverture d'esprit qui permet d'apporter la prise de conscience de la nécessité de s'adapter. Il donne comme exemple le stage de connaissance de l'entreprise mis en place dans une usine pour faire connaître le fonctionnement des processus de l'entreprise. Ce stage d'entreprise organisé en trois jours, avec des groupes les plus hétérogènes possible, ont permis de sensibiliser les individus sur les objectifs, les enjeux et les interactions propres à la société, sur les processus et sur les compétences mis en œuvre. Selon Finot, ce type de stage a permis à chaque personne de maintenir et de développer ses capacités d'apprentissage et ses capacités à progresser. Il met également en avant que, même si cette formation n'avait pas pour objectif d'adapter les salariés à leur activité mais de participer à l'ouverture, elle a permis de faire prendre conscience de la nécessité de s'adapter. Elle a également permis d'entretenir la capacité à apprendre, qui est une condition nécessaire à l'employabilité.

1.3.3 Vers une pérennisation des compétences

Lorsque nous avons traité de la définition de l'employabilité, nous avons introduit différents types de compétences suivant le contexte, dont les compétences transférables. Il semble également important de mettre en avant l'enjeu lié à la notion du temps ou durabilité, autrement dit, actualiser régulièrement les compétences acquises afin qu'elles puissent être utilisées par l'individu sans risque de devenir obsolètes avec le temps. Pour atteindre cet objectif auprès des collaborateurs qui ont besoin de son support sur le sujet, l'organisation peut procéder de diverses manières.

En s'appuyant sur les travaux de Perrenoud, Dujardin (2017) évoque différentes pratiques qui favorisent le transfert de compétences, comme par exemple :

- Définir des objectifs aux collaborateurs et évaluer leur réalisation,
- Être attentif au sens dans les objectifs fixés, les missions confiées et communiquer autour du sens avec les individus,
- Diversifier les tâches et les situations de manière à favoriser le transfert,
- Faire travailler les collaborateurs dans des démarches orientées projet.

De son côté, Tardif (2012) évoque la nécessité de mettre régulièrement les collaborateurs face à des situations d'apprentissage afin de les inviter à entrer dans

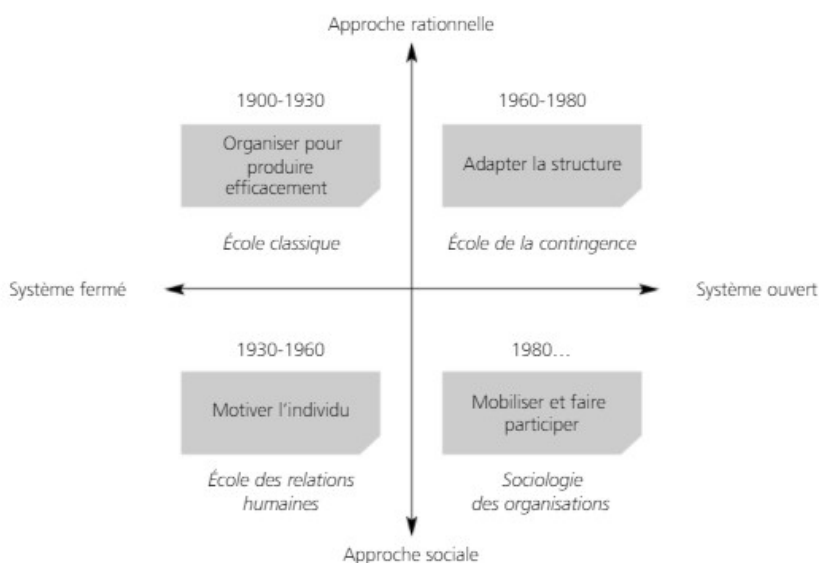
cette dynamique. Il propose d'ailleurs d'utiliser des outils simples comme l'auto-évaluation, qui amène le collaborateur à s'interroger sur la progression de ses apprentissages et à réfléchir au chemin qu'il a parcouru par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés. Dans une approche plus globale, il est possible d'avoir recours au « post hoc learning », qui correspond à un exercice de décontextualisation qui propose à chaque individu de réfléchir à ce qu'il a appris à l'issue d'un projet développé, ce qui aide le transfert des apprentissages acquis dans un nouveau contexte.

Ainsi, le développement de nouvelles compétences ne dépend pas seulement de l'individu et du contexte de travail mais également de l'organisation du travail. En effet, un collaborateur à qui l'entreprise ne demande qu'un travail répétitif aura moins de chance d'acquérir de nouvelles compétences qu'un collaborateur qui est régulièrement confronté à de multiples situations d'apprentissage par son employeur, qu'il s'agisse de situations formelles ou informelles.

La capacité à transférer les compétences acquises peut donc nourrir les parcours professionnels des individus et l'entreprise peut favoriser ce processus en mettant en œuvre des actions qui y contribuent. A titre d'exemple, il peut être judicieux d'entraîner les collaborateurs à faire face à une problématique, dans des contextes variés. Cela suppose toutefois d'accompagner les collaborateurs dans la prise de recul pour bien leur faire prendre conscience des variations nécessaires dans les pratiques professionnelles. Il peut être intéressant de repenser la formation, afin que l'apprentissage en lui-même ne soit plus le seul objectif visé mais intègre la notion de transfert. D'ailleurs, il pourrait être enrichissant d'inviter les stagiaires à rechercher par eux-mêmes des contextes variés dans lesquels ils pourraient être amenés à mettre en œuvre ce qu'ils viennent d'apprendre.

Nous avons montré en nous appuyant sur la littérature que le développement de nouvelles compétences ne dépend pas seulement de l'individu et du contexte de travail mais également de pratiques RH et de manière plus masquée, de pratiques opérationnelles. Qu'en est-il du contexte organisationnel ?

1.4 Le contexte organisationnel



Aïm (2018) reprend la méthode proposée par W. Richard Scott pour classer les différentes écoles de pensée. Cette méthode a pour avantage de positionner chaque école en fonction de son degré d'ouverture sur la notion d'environnement et d'intégration de l'humain dans ses concepts.

Avec l'essor de l'industrialisation, les ingénieurs initient les premières réflexions en matière d'organisation, en assimilant l'entreprise à une

mécanique pensée et générée par son organisateur et dont les humains ne sont que les

rouages. Nous voyons ainsi apparaître l'école dite « classique » en 1900 qui va se développer sur une trentaine d'années avec pour but d'améliorer l'efficacité du mode de fonctionnement par une rationalisation sur fond de développement industriel. Son fonctionnement en système « fermé », c'est-à-dire sans tenir compte de son environnement, va montrer sa limite avec la crise de 1929. En réaction à un modèle où les cadences sont imposées aux salariés, les comportementalistes (1930-1960) vont rajouter la notion d'humain dans le modèle existant par l'apport d'une dimension psychologique. Cette démarche a été initiée par Elton Mayo. A partir de 1960 « les modernes » vont inclure de nouveaux paramètres liés à l'environnement externe à l'entreprise et pour laquelle Aïm (2018) distingue deux phases principales : l'école de la contingence (1960-1980) suivie de l'approche sociologique à partir de 1980. Avec la contingence, c'est une analyse globale qui est privilégiée à l'analyse individuelle. Celle-ci s'appuie sur le fait que, pour analyser une organisation, il faut se pencher sur au moins quatre critères : sa taille, son histoire, sa stratégie et son environnement.

Même s'il n'est pas l'initiateur de l'approche sociologique, il est difficile de ne pas citer les travaux de Mintzberg (1982) et encore plus de ne pas s'appuyer sur son travail de recherche. Utilisant tous les travaux réalisés et en considérant qu'une entreprise est un ensemble de moyens permettant de diviser le travail et de le coordonner, il propose une typologie basée sur les composantes génériques et les modes de coordination.

Composantes génériques	Modes de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • le sommet stratégique • la ligne hiérarchique • le centre opérationnel • la technostructure • les fonctions support 	<ul style="list-style-type: none"> • directe • ajustement mutuel • standardisation des procédés • standardisation des résultats • standardisation des normes

Et initialement composée de cinq familles :

- structure simple, dite entrepreneuriale,
- bureaucratie mécaniste (bureaucratique),
- bureaucratie professionnelle,
- structure de type M (Multidivisionnel, Multinational, Multiproduits) dite divisionnalisée,
- structure de type ad hoc, dite adhocratie ou innovatrice.

A ces cinq familles, il ajoute par la suite deux familles supplémentaires pour intégrer la réalité des entreprises qui passent par des phases de transformation :

- organisation missionnaire,
- organisation politique.

Ainsi chaque famille est définie suivant des composantes génériques et des modes de coordination qui lui sont propres, comme le détaille le tableau suivant.

Organisation	Entrepreneuriale	Mécaniste (bureaucratique)*	Professionnelle (méritocratie)	Divisionnalisée	Innovatrice (normative)	Missionnaire (forme rare)	Politisée (forme rare)
Partie dominante	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctions support logistique	Idéologie	Aucune (conflit)
Mécanisme dominant	Supervision directe	Standardisation des procédés	Standardisation des qualifications	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes	Aucun (jeu politique)
Paramètres de conception de la structure (exemples)							
Spécialisation du travail	Peu, structure simple	Horizontale et verticale fortes	Horizontale importante	Horizontale et verticale modérées	Horizontale forte	Fort contrôle normatif	Jeu de pouvoir informel
Type	Organique	Bureaucratique	Bureaucratique	Bureaucratique	Organique	Organique	Organique
Décentralisation	Centralisation	Décentralisation horizontale lim.	Décentralisation horizont./ vertic.	Décentralisation verticale limitée	Décentralisation sélective	Décentralisation pure	Aucune
Autres	Informelle	Formalisée	S. logistique fort	Autonomie locale	peu formalisée	Informelle, flou	informelle
Facteurs de contingence/ contexte (exemples)							
Age/taille	Jeune	Vieille/grande		Vieille/ très grande	Jeune		
Environnement	Stable, simple, dynamique/	Simple et stable	Complexe et stable	Marchés diversifiés, assez simple	Complexe et dynamique		
Autres caractéristiques							
Avantages	Flexibilité, sens mission, rapidité	Efficace, sûre, cohérente	Démocratie et autonomie	Risque réparti, capital mobile	Peu bureaucratique/démocratie	Sens mission. Cohérent	Stimule le changement
Inconvénients	Vulnérable	Pb d'adaptation	Pb coordination	Innovation faible	inefficience	Implosion	Explosion
Stratégies	Leader Visionnaire Plutôt délibérée	Programmée, Résistance au chgt. Crise ponctuelle	stratégie stable mais stratégies locales instables	portefeuille grou-pe/ division libre de leur stratégie	Emergente, cycle de convergence/ divergence	Réformateur, convertisseur ou cloître	Arène politique. Confrontation
Pays associé		Suisse	Canada	USA/Pays de l'Est	Suède	Japon	Italie
Formation de la stratégie	Modèle visionnaire	Modèle rationaliste	Modèle politique		Modèle incrémental	Modèle interprétatif	
Type de planificateurs	Inexistant	Planificateurs droitiers	Inadaptée à la planification		Planificateurs gauchers		
Forces	Direction	Efficience	Compétence	Concentration	Apprentissage	Coopération	Compétition

Tableau décrivant les organisations issues de Babel (2017, p.168)

Nous voyons qu'actuellement la littérature nous apporte un grand nombre de grilles, mais que le lien avec l'employabilité n'est pas existant, du moins directement. En effet, nous avons identifié dans le chapitre précédant des dispositifs liés à l'organisation du travail, comme par exemple l'autonomie laissée au collaborateur, qui impactent le développement de l'employabilité et s'expriment de façon différente suivant la typologie de l'entreprise. Il semble donc nécessaire de creuser cette piste pour voir jusqu'où le cadre imposé par l'organisation contraint le développement de l'employabilité.

Nous avons naturellement identifié des dispositifs propres aux Ressources Humaines et remarquons que le lien RH / mode organisationnel a été développé récemment par Pichault et Nizet (2013) et Sigot et Véro (2014).

Pichault et Nizet (2013), en s'appuyant sur les typologies d'organisation de Mintzberg, introduisent des conventions GRH correspondant à un certain nombre de dimensions à la main des RH. Ce sont ainsi 5 conventions qui voient le jour en lien avec certaines des organisations définies par Mintzberg.

Typologies (Mintzberg)	Conventions (Pichault et Nizet)
Entrepreneuriale	Discrétionnaire
Mécaniste	Objectivante
Adhocratique	Individualisante
Professionnelle	Délibérative
Missionnaire	Valorielle

Leur modèle est basé sur 9 variables RH en lien avec :

- l'accompagnement du collaborateur : entrée (recrutement), formation, évaluation, rémunération, mobilité, départ,
- la stratégie d'entreprise : intégration et culture d'entreprise, temps de travail, dialogue sociale.

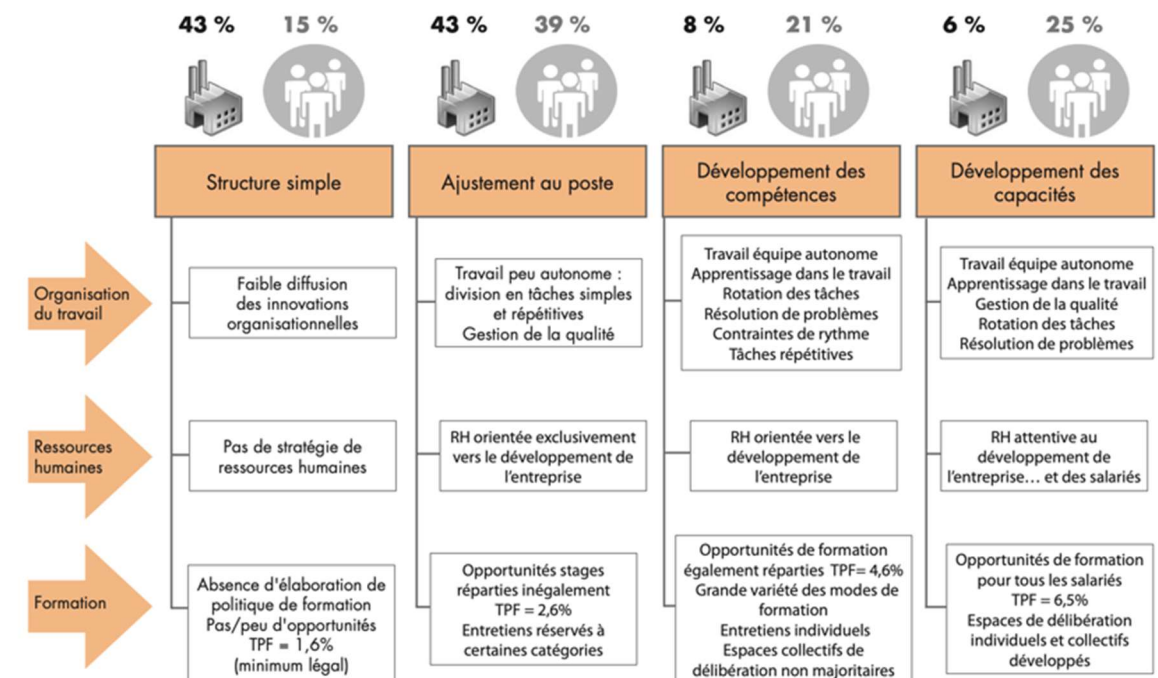
Nous remarquons que, parmi ces variables, certaines ont été identifiées comme des dispositifs venant servir le développement de l'employabilité des salariés. Directement aux mains de la RH, nous retrouvons la formation, l'évaluation, la mobilité et, à un niveau moins visible, la souplesse laissée sur le temps de travail, l'intégration mais surtout la culture d'entreprise.

Nous décrivons dans le tableau ci-après les variables retenues en lien avec notre sujet :

Variable RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Entrée recrutement	Peu ou pas de planification des effectifs	Priorité aux recrutements avec procédures et outils	GPEC	Validation collégiale	Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues
Formation	Sur le tas, informelle	Institutionnalisée, homogène, transmission du savoir-faire à court terme	Plan de formation	Légitimée définie par le professionnel	Cruciale, mais non institutionnalisée
Evaluation	Informelle, intervention dans la vie privée	Critères standards	Basée sur des critères négociés en fonction des compétences individuelles	Basée sur des critères définis par les pairs	Basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
Mobilité	Informelle, absente	Ancienneté ou concours	Plan de carrière personnalisé	Mandats à durée limitée, élection par les pairs	Question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs
Temps de travail	Arrangements informels	Uniforme, claire	Négocié, flexible	Hors contrôle institutionnel	Pas de différenciation vie pro / vie privée
Intégration et culture	Loyalisme, Prédominance des cultures métiers	Règles	Culture d'entreprise	Défense du projet professionnel	Abandon à la mission
Configuration organisationnelle cohérente	Entrepreneuriale	Mécaniste	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire

De leur côté, Sigot et Vero (2014) ont défini une grille mêlant l'organisation du travail, la GRH et la formation pour étudier l'impact de celle-ci sur les parcours professionnels des salariés en interne ou en externe.

■ **Typologie de quatre profils d'entreprise articulant organisation du travail, gestion des ressources humaines et politique de formation**

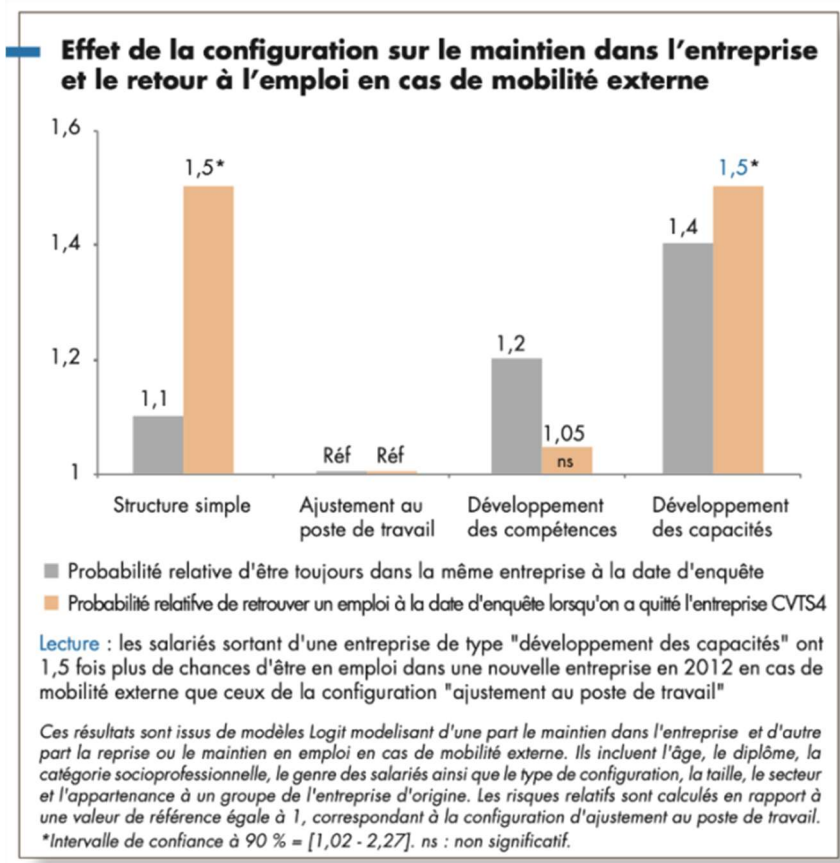


Il ressort de leur étude (illustrée dans le graphique à suivre) qu'au niveau probabilité de :

- **Maintien dans l'entreprise :**
 - La configuration « ajustement de poste de travail » offre une moindre stabilité dans l'entreprise. En effet, la recherche exclusive de performance passe par une standardisation des tâches. Les salariés y sont donc facilement interchangeables,
 - A contrario, une organisation du travail par autonomie, polyvalence et recherche de solution en équipe - que l'on retrouve dans les configurations « développement des compétences » et « développement des capacités » - est source de sécurité d'emploi en interne.
- **Trouver un emploi en externe :**

Comme le souligne Véro (Ferganu Oudet et Batal - 2016, p.418), « *se maintenir chez un employeur ou en retrouver un nouveau ne relève pas des mêmes mécanismes ni des mêmes exigences* ».

 - La configuration « développement des compétences » rejoint celle d' « ajustement au poste de travail », en ne prenant en compte que son propre intérêt sans anticiper les besoins du marché afin de sécuriser les parcours en externe de ses salariés.
 - De leur côté, les configurations « structure simple » et « développement des capacités » répondent mieux aux exigences attendues à l'externe. Toutefois, les auteurs soulignent une différence majeure : l'accompagnement du salarié dans ses projets, promu par la politique RH dans la configuration « développement des capacités », assure à 70% des salariés d'éviter la case chômage contre 40% dans la structure simple.



L'organisation répondant le mieux à la sécurisation des parcours professionnels est la configuration « développement des capacités ». Pour eux, cette configuration inclut, comme pour celle du « développement des compétences » une maximalisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être et y ajoute une composante déterminante : le développement personnel. En citant Zimmermann (2011), ils la définissent comme une organisation apprenante qui, en plus, encourage et soutient les projets de développement des salariés.

En conclusion, cette étude souligne que les organisations sachant articuler performance au poste, formation et projets personnels du salarié le rendent plus apte à gérer son parcours professionnel en interne ou externe. Elle conforte aussi ce que nous avons observé dans l'analyse de l'étude de Pichault et Nizet, à savoir que les dispositifs mis en place pour développer l'employabilité dépendent, bien évidemment de la politique RH et de la formation des organisations, mais aussi de l'organisation du travail et, par suite, d'une manière plus générale de la typologie d'organisation. Le type d'organisation a donc clairement un impact sur le développement de l'employabilité des salariés.

Il est incontestable qu'un lien existe entre l'employabilité et le type organisationnel, avec la convention GRH qui lui est associée. Même si ce lien n'est pas clairement établi par la littérature, nous avons fait ressortir les variables importantes qui sont des sources alimentant le développement de l'employabilité des collaborateurs.

2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE DES DONNEES

L'employabilité est un sujet très vaste. Notre expérience professionnelle nous a permis de constater une prise en compte plus ou moins consciente de l'employabilité. Puis, notre étude de la littérature sur le sujet, faisant ressortir un manque de confrontation par rapport aux pratiques du terrain sur les différents outils utilisés pour développer l'employabilité, a fait émerger les premières questions : qu'en est-il aujourd'hui des pratiques développant l'employabilité au sein des organisations ? Y a-t-il des pratiques innovantes ?

En effet, nous avons relevé que seul Finot (2000) valorise une liste de pratiques RH et opérationnelles. Toutefois, celui-ci n'en détaille ni la pertinence, ni leur opérationnalité et elle date d'une vingtaine d'années... Partant aussi du constat dans la littérature que différents acteurs sont parties prenantes dans ce développement, nous avons décidé de focaliser notre étude du point de vue de l'employeur. C'est avec ces partis pris qu'a démarré notre recherche empirique.

Après 8 interviews, l'intuition d'un membre du groupe sur un impact non négligeable du type d'organisation, croisé avec la lecture de l'étude de Vero et Sigot (2014), présentée dans la partie organisation (1.4), a orienté notre axe de recherche vers **Comment développer l'employabilité de ses collaborateurs ?** en faisant le parallèle avec le type d'organisation.

Nous avons, de ce fait, réajuster notre méthodologie de recherche et repris les premiers entretiens en y ajoutant ce prisme.

2.1 Méthodologie de recherche

Au regard de cette introduction, nous allons expliciter les choix méthodologiques que nous avons fait (2.1.1), puis nous présenterons la construction du guide d'entretien, ainsi que son évolution (2.1.2), la construction de l'échantillon d'entreprises (2.1.3) et les limites rencontrées (2.1.4). Nous finirons par notre méthode d'analyse des données (2.2), avant de passer à la partie suivante concernant les résultats de l'étude.

2.1.1 Nos choix méthodologiques

Recherchant l'ensemble des pratiques que l'interviewé percevait au sein de son organisation, comme étant au service du développement de l'employabilité des collaborateurs, il nous est apparu que **l'enquête qualitative** était la plus pertinente. Une enquête quantitative nous semblait restrictive quant à la liste exhaustive de dispositifs que nous souhaitions obtenir. En effet, l'enquête qualitative, par un **entretien semi-directionnel** nous permet d'aller chercher, en plus des pratiques instinctivement citées, les pratiques qui, d'un premier abord, ne sont pas en corrélation avec notre sujet pour la personne interviewée.

En plus de la méthode d'enquête, un deuxième choix méthodologique a été défini lors de l'affinage du prisme de notre étude, après huit d'interviews. Celui-ci concerne la définition des typologies des organisations. Trois choix se sont offert à nous :

- Typologie des organisations de Sigot et Vero - présentée en 1.4
- Typologie d'apprentissage au sein des organisations (Organisation / Formatrice / Qualifiante / Apprenante / Capacitante) présentée en 1.3.1.1
- Typologie des organisations de Mintzberg, couplée avec les conventions GRH de Pichault et Nizet - présentée en 1.4

Nous n'avons pas retenu la typologie de Sigot et Vero pour deux raisons majeures. La première, c'est qu'étant déjà axée employabilité, cette grille d'analyse introduit d'entrée de jeu

un biais dans notre étude. La deuxième est que la précision des critères organisationnels, à notre disposition dans l'étude, ne nous permet pas une différenciation fiable des organisations.

Nous n'avons pas non plus retenu la typologie d'apprentissage car, comme nous l'avons précédemment souligné, il s'agit plus d'une évolution historique des modes d'apprentissage qu'une différenciation d'organisations.

Notre choix s'est porté sur la typologie de Mintzberg, couplée avec les conventions GRH de Pichault et Nizet. En effet, la typologie de Mintzberg a des critères organisationnels facilement et rapidement identifiables lors d'un entretien semi-directionnel et permet donc de catégoriser, dans ses idéaux types, chaque organisation sans introduire de biais ; et également de comprendre qui sont les acteurs clés au sein des organisations, tout comme la position et le fonctionnement des ressources humaines en celle-ci. Ce choix s'est renforcé par l'idée de s'appuyer dans la partie « analyse des données » sur les conventions GRH de Pichault et Nizet (nous y revenons dans la partie analyse).

C'est donc une **démarche de recherche inductive** que nous avons entreprise, en partant des remontées concrètes du terrain et en cherchant à les croiser par les typologies d'organisation de Mintzberg et les conventions GRH de Pichault et Nizet.

2.1.2 L'élaboration du guide d'entretien

2.1.2.1 Construction de la trame du guide

Afin de pouvoir assurer une homogénéité des interviews (éviter le biais que chacune de nous pouvait introduire, être en capacité de traiter les réponses apportées), nous avons établi un premier guide de l'interviewer en 4 parties :

- Questions pratiques,
- Introduction du sujet + 1 question ouverte,
- Questions de relance sous 5 thématiques,
- Conclusion.

La partie **questions pratiques** a pour objectif de ne pas omettre la demande d'autorisation de citation et d'enregistrement.

L'introduction du sujet permet de partager avec la personne interviewée ce qui a initié notre démarche et notre choix de problématique et de lui définir son cadre (comme par exemple d'éviter de creuser l'axe formation la considérant naturellement présente de par son encadrement aujourd'hui). L'introduction se termine avec une question large laissant la parole à l'interviewé.

Les **questions de relance** avaient 5 grandes thématiques liées à l'employabilité (comment : les pratiques ; stratégie : les enjeux pour l'organisation ; qui : les acteurs et les cibles ; la définition ; la mesure)

Une conclusion incluant des remerciements et une invitation à venir assister à notre soutenance.

2.1.2.2 Pré-test de la phase empirique

Nous avons choisi d'effectuer le pré-test auprès de 2 directeurs des Ressources Humaines de notre réseau personnel. Ceci afin de faciliter la prise de contact et surtout de pouvoir avoir, a posteriori, leur retour d'expérience.

Le premier **entretien fut en présentiel** et dura 1 heure.

Le deuxième, prévu initialement en présentiel, fut remplacé par **un entretien en distanciel via Zoom**. Cette première expérience d'entretien distanciel a perturbé notre démarrage d'entretien et nous avons omis de nous présenter. Hormis cette erreur, il est à noter que le principe de vidéo conférence fut tout de suite reconnu par le groupe comme très opérationnel pour l'analyse des interviews : enregistrement et retranscription en direct ; gain de temps et présence de toutes. Cette découverte d'opportunités s'est confirmée par la suite.

Ces deux pré-tests nous amenèrent à **certaines prises de conscience et modifications du guide d'entretien** (Annexe 1 : Guide d'entretien V1)

- La demande de pouvoir citer le nom et l'entreprise de l'interviewé a été difficilement reçu pour l'un des DRH dans la mesure où il nous a fait part aussi d'expériences antérieures. Ceci, s'étant confirmé par la suite, nous avons fait le choix d'anonymiser l'ensemble de notre mémoire.
- Ayant omis un temps de présentation, nous l'avons ajouté dans la partie questions pratiques.
- Nous avons réduit le nombre de questions de relance par thématique et redéfini notre priorité : la recherche de pratiques de façon exhaustive.
- Nous avons aussi défini **notre mode de gestion de l'interview via Zoom ou Teams**. C'est-à-dire connexion 5 mn avant l'interview du groupe. Accueil de l'interviewé par la personne à l'initiative de l'entretien. Puis passation de l'interview à un membre de l'équipe défini n'ayant pas eu de contact pour ne pas biaiser l'échange. Si nécessaire, les autres membres du groupe peuvent intervenir de façon plus directive pour finaliser, compléter la recherche en deuxième partie d'entretien.

Fort de tout cela, nous avons entrepris une première série d'entretiens qui, comme précisé dans l'introduction de cette méthodologie, affinèrent l'objet de notre recherche et donc une nouvelle modification du guide d'entretien.

2.1.2.3 Rectification du guide en incluant la typologie de l'organisation

Après 8 interviews, plusieurs constats sont à souligner :

- Une liste de dispositifs variés commençait à prendre forme,
- Certains dispositifs, nécessitaient de nouvelles recherches quant à leur prise en compte dans la littérature, ou à être approfondis auprès de « consultants » dans le domaine (ex : mécénat de compétence),
- Nécessité de définir la typologie de l'organisation selon la typologie de Mintzberg, donc de consacrer un temps de l'entretien à cela en priorisant les 5 thématiques,
- La question ouverte était très large et l'entrée par la demande de définition du terme employabilité facilitait l'appropriation du sujet par l'interviewé.

Le guide d'entretien fut totalement réorganisé pour se recentrer sur la recherche de typologie de l'organisation et des dispositifs servant l'employabilité (Annexe 2 : Guide d'entretien V2).

Plan du nouveau guide d'entretien
Présentation de chacune + questions pratiques
Introduction
Recherche de la typologie d'organisation
Lancement de l'interview : définition de l'employabilité
Questions ouvertures : recherche de pratiques
Remerciement + Invitation

2.1.3 Échantillonnage des organisations interviewées

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des entretiens menés

Comme présenté dans l'introduction de cette partie, nous sommes parties à la recherche d'une liste exhaustive des dispositifs développant l'employabilité. Pour cela, il nous a semblé pertinent, tout en gardant une prédominance des Ressources Humaines, d'ouvrir notre regard à celui de la Direction Générale et des opérationnels, ainsi que de n'exclure aucune taille d'organisations afin de minimiser au maximum l'introduction de biais.

Dès la fin du pré-test, nous avons utilisé 3 approches pour créer notre échantillonnage :

- notre réseau personnel ; professionnel ; MBA,
- des prises de contact ciblées par Email ou LinkedIn,
- par recommandation suite à un entretien précédent.

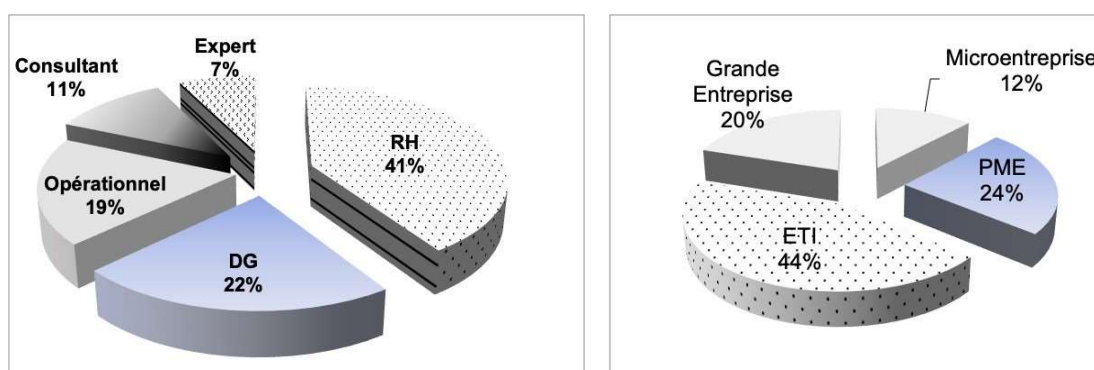
Afin de continuellement enrichir notre réflexion, nous avons maintenu nos lectures en parallèle sur les dispositifs relevés. Nous avons aussi approfondi certains d'entre eux par l'interview de spécialistes dans le domaine, que nous avons nommé consultants (comme par exemple le mécénat de compétences) ou d'experts universitaires compétents sur le sujet de l'employabilité.

2.1.3.1 Panel global d'entretiens

In fine, ce sont 28 interviews d'une durée moyenne d'une heure et vingt minutes qui ont été menées dont :

- sept sont considérées comme étant avec des consultants/experts,
- une interview comptant double dans la mesure où, tout au long de l'entretien, l'interviewé a spécifiquement parlé de deux de ces expériences professionnelles dans des organisations bien différentes et clairement distinctes (numéro interview : 21 et 21 bis dans l'annexe 3).

Ainsi nous avons rencontré **28 professionnels représentant 29 organisations** différentes. Les panels de la taille d'entreprises et des profils interviewés globaux se répartissent de la manière suivante.

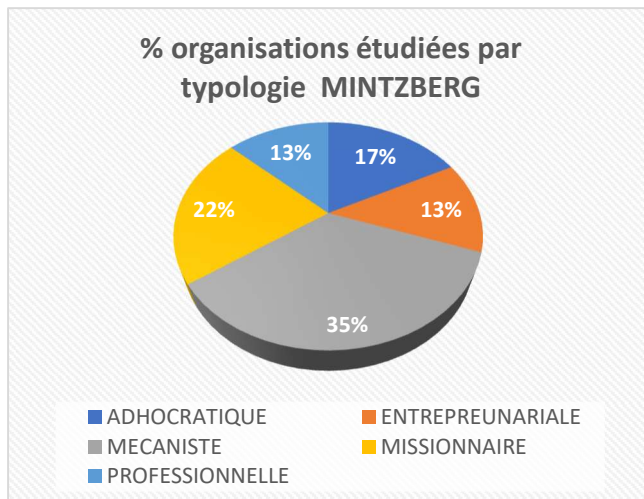


2.1.3.2 Panel de l'étude empirique

Même si toutes les interviews ont été utilisées pour notre étude, seules 22 ont été retenues pour l'étude comparative des moyens mis en œuvre par typologie organisationnelle.

En plus des critères de taille et de profil, un suivi particulier a été porté au choix des entreprises afin d'avoir un minimum de trois organisations par types organisationnels.

De ce fait, les 6 derniers entretiens ont été encore plus spécifiquement ciblés vers des managers opérationnels, des organisations entrepreneuriales et des organisations professionnelles dont la représentativité n'était pas suffisante. De plus, l'organisation dont le secteur d'activité est médical ne répondait pas à une seule typologie d'organisation Mintzberg mais à deux d'entre elles : mécaniste d'un côté et professionnelle de l'autre. La richesse et la durée accordée par l'interviewé nous a permis d'approfondir les deux (numéro interview : 19 et 19 bis dans l'annexe 3). C'est donc au final **22 interviews qui ont été retenues dans l'étude empirique pour représenter 23 organisations différentes**, dont la représentativité par typologie d'organisation s'établit comme suit.



Nous avons donc interviewé :

- 4 organisations Adhocratiques (2 RH et 2 DG)
- 3 organisations Entrepreneuriales (2 RH et 1 DG)
- 8 organisations Mécanistes (4 RH, 3 Opérationnels et 1 DG)
- 5 organisations Missionnaires (4 RH et 1 Opérationnel)
- 3 organisations Professionnelles (2 DG et 1 Opérationnel)

2.1.4 Limites méthodologiques

Tout d'abord, notre recherche s'étant limitée à 23 organisations, **nos résultats ne peuvent prétendre être exhaustifs**. D'autant plus que, même si une attention particulière a été apportée afin d'avoir une représentativité de 3 organisations minimum par typologie, cela reste **un échantillon restreint**. Toutefois, la présence à 100% de certains dispositifs dans chaque typologie d'organisation nous amène, sans prétendre être arrivées à un niveau de saturation, à pouvoir toutefois **tirer des enseignements généraux par recoupement**.

D'autre part, les premières interviews ont volontairement été très ouvertes, pour libérer la parole et nous permettre d'affiner la liste des outils. Par conséquent, **l'interviewé peut avoir omis un dispositif** présent dans son entreprise car il n'y a pas attaché d'intérêt ou fait de rapprochement par rapport à notre sujet de recherche. Lorsque la liste est arrivée à maturité et quand le temps accordé le permettait, les interviews ont été plus directives en deuxième partie afin de valider ou non la présence de certains dispositifs non cités.

Notre parti pris au début des interviews, concernant la **non prise en compte de la formation**, a entraîné un biais lors des premières interviews qui a été levé rapidement car l'expérience nous a montré que, tout comme la définition de l'employabilité, la formation, sans nous y attarder, est une clef d'entrée pour ouvrir la réflexion chez l'interviewé.

2.2 Méthodologie d'analyse des données qualitatives

Avant de passer à une analyse des résultats, l'étude qualitative appelle la construction de grilles spécifiques à chaque étude permettant une vision macro et micro des données (2.2.1) et dans notre cadre des extractions chiffrées des données (2.2.2).

2.2.1 Les grilles d'analyse développées et/ou exploitées

Chaque interview ayant été enregistrée, une retranscription a été faite sous Word. A partir de celle-ci, deux grilles d'analyse ont été développées et remplies après chaque interview (2.2.1.1 et 2.2.1.2) et un travail de classification de l'organisation à la fin de l'interview ou lors de nos points hebdomadaires a été nécessaire (2.2.1.3.).

2.2.1.1 Grille verbatim globale par interview

Cette première grille a pour objectif de synthétiser, non seulement les dispositifs mis en place dans l'organisation interviewée (ligne « comment : dispositifs » dans tableau ci-dessous,) mais aussi de reprendre l'ensemble des grandes thématiques initialement définies : définition ; Pourquoi : stratégie ; Qui : les acteurs ; Qui : la cible ; Mesure : performance. C'est l'ensemble des verbatims qui y sont repris, ainsi qu'un résumé en quelques mots de l'idée retenue quand cela est possible.

Exemple : Zoom sur les deux premières colonnes de l'interview n°5 de PubCom

Définition	Mot quasi absent : « <i>il était utilisé que dans des cas exceptionnels. Quand on a fermé...</i> »	Capacité à retrouver du travail en toute situation : « <i>Tu me vires, est-ce que je retrouve du boulot facilement ? Si j'avais à quitter ma région où mon entreprise, est ce que je retrouve facilement ? Ou est-ce que c'est la capacité à créer ? Ou est-ce que j'ai la capacité suffisante pour m'adapter un autre métier ?</i> »
Comment : Dispositifs	Vis Mon Job Obligatoire : « <i>Les gens ont conscientisé ce qu'ils savaient faire en expliquant... ils ont réalisé leurs propres compétences et c'était un moyen de reconnaissance énorme. Ils ont pris confiance en eux.</i> »	Vis Mon Job à la demande : « <i>Quand ce n'était plus obligatoire les gens qui ont déclenché la journée « vis mon job... C'est dans le but d'une évolution ou d'un changement de métier »</i> »
Pourquoi : Stratégie	Mobilité Interne : « <i>Il faut agir sur la mobilité pour l'entreprise parce que l'entreprise évolue... Et pour le collaborateur parce qu'il veut, lui, bouger</i> » « <i>Je faisais une cascade de promotions et du coup je remplaçais un directeur N+ 8 par un stagiaire parce que tout le monde était monté, en fait</i> » « <i>ça ouvre très grand les horizons et je faisais de la pub sur les changements de trajectoire.</i> »	
Qui : Acteurs	IRP non concerné : « <i>tu te rends compte quand même rapidement que « tant que ma gueule n'est pas touchée, je m'en fous !»</i> »	Individu / Manager puis RH : « <i>En numéro 1 c'est l'individu, en numéro 2 son manager, en 3 c'est les RH et sa capacité à écouter et à mettre en place des formations ou à faire des ponts avec d'autres services</i> »
Qui : Cibles	Les individus brillants et/ou autonomes : « <i>C'est une fille, qui a su profiter de chaque espace de liberté qu'on lui a laissé dans le management pour grandir</i> » - « <i>Et ça c'est un de ses talents et du coup il le développe et nous on l'utilise (...) et voilà il se rend utile au-delà de son métier.</i> » - « <i>La culture des collaborateurs qui attendent tout de l'entreprise et qui ne se bougent jamais pour : Qu'est-ce que je pourrais faire moi pour changer ? Voilà je suis très... je n'aime pas dire ça mais il y a des gens ils attendent</i> »	Cadres : « <i>jeunes cadres tous bac plus 5 ou presque et qui venaient chez nous à 23-25 ans et repartaient à 30-35. On était un bon passage. Ils apprenaient tellement de choses chez nous qu'ils gagnaient en employabilité. On était à une super école !</i> »
Mesure : Performance	De la mobilité interne : « <i>J'étais attentif à, quand j'ai un recrutement à faire, combien de recrutements internes je fais</i> »	« Ça a quand même permis des résolutions de problèmes, donc j'imagine de la performance mais je n'ai pas mesuré »

L'intérêt de cette grille est de garder **une vision macro de chacune des interviews** et de pouvoir, au-delà des dispositifs, croiser les corrélations quant aux enjeux ; les cibles ou les acteurs mis en avant et la définition en fonction des typologies d'organisation.

Une fois cette première grille remplie, la ligne « *Comment : Dispositifs* » a été reportée dans la grille Dispositifs / Organisations avec Verbatim.

2.2.1.2 Grille Dispositif par Organisation avec verbatim

Cette **grille stratégique dans le cadre de notre étude** a été agrémentée au fur et à mesure des interviews par de nouveaux dispositifs et les verbatims associés dans les entretiens.

Avant d'être croisé avec les typologies d'organisation et donc de passer à l'analyse, deux phases ont été nécessaires :

- *Contrôler l'exhaustivité et la fiabilité des données*
Pour cela, la grille a été passée au crible en trois étapes afin de s'assurer de la complète prise en compte des informations fournies lors des interviews et la pertinence de l'information.
- Étape 1 : répartition de toutes les interviews pour un deuxième relevé afin d'éviter l'omission de dispositifs ou de verbatims (surtout dans les premières),
- Étape 2 : validation que l'ensemble des dispositifs relevés dans la grille est bien dans le cadre du développement de l'employabilité du point de vue de l'employeur et retrait des doublons. Cette étape a appelé à en définir certains pour éviter tout litige de classement,
- Étape 3 : relecture et validation des verbatims. Cette étape a été, elle aussi, source d'échanges quant à la compréhension d'un verbatim sorti de son contexte pour bien en valider la pertinence. Une fois ce travail terminé, il est ressorti plus d'une quarantaine d'outils ou pratiques différentes favorisant l'employabilité des salariés pour l'ensemble des organisations,
- *Classifier les dispositifs de façon pertinente*
Ces 42 dispositifs sont nommés « codes de 1^{er} ordre » dans le cadre d'une analyse quantitative. De par leur nombre et leur proximité pour certains d'entre eux, nous avons repéré 12 items génériques recoupant pour la plupart avec la littérature, dont les configurations GRH Pichault et Nizet (Cf. annexe 4).

En poussant notre classification, nous les avons regroupés sous deux typologies : les dispositifs dépendant des Ressources Humaines et ceux pris en charge par les opérationnels. Cela souligne l'importance du travail conjoint Ressources Humaines - Management.

Tableau de Structure des Données

Codes de 1er Ordre Dispositifs relevés dans les entretiens	Codes de 2ème Ordre Items de regroupement	Dimensions théoriques
Bilan de Compétences	ENTRETIEN	PRATIQUES RH
Evaluations et grilles d'autoévaluation		
Entretien professionnel : Pousser les collaborateurs à se questionner sur leur avenir pro		
Entretiens avec la RH/Manager (prise de conscience)		
Tutorat	FORMATION	
Formation en générale / Devpt de soft skills / certifiante ou diplomante		
Coaching		
Transmettre, par le biais de formation		
Accès nouveaux outils		
Ecole interne	CARTOGRAPHIE	
Cartographie annuelle des emplois, des compétences		
Parcours de carrière	RECRUTEMENT	
Recrutement		
Passerelle externe	MOBILITE INTERNE / EXTERNE	PRATIQUES OPERATIONNELLES
Entrepreneuriat		
Mobilité Externe -		
Accès à l'information		
Intrapreneuriat		
Mobilité interne		
Immersion	IMMERSION	
Détachement extra-entreprise		
Vis ma vie/mon job (obligatoire ou à la demande)	MECENAT ET BENEVOLAT DE COMPETENCES	
Journée solidaire collective (bénévolat)		
Mécénat de compétences	COLLABORATIF	
Entraide		
Intergénérationnel		
Mode de fonctionnement collaboratif		
Desing thinking - Recherche Partagée (brainstorming est une étape du design thiking)		
Présentation des métiers - échanges sur les métiers		
Partage d'expériences internes/externes	AUTONOMIE	
Mode projet		
Autonomie promue par l'entreprise (autonomie donnée)	MANAGEMENT	
Autonomie à l'initiative de l'individu (autonomie prise et laissée)		
Notion d'inconfort (sortir de la zone de confort)	NOTORIETE	
Rupture de la Routine		
Droit à l'erreur		
Management		
Culture de l'entreprise : évolution face aux changements, volonté d'ouverture	POLYVALENCE	
Réseaux		
Mentoring		
Colloques / Revues		
Polyvalence		

Une dernière étape est nécessaire avant l'extraction des données et l'analyse, à savoir la classification des entreprises interviewées selon la typologie Mintzberg.

2.2.1.3 Grilles de configuration des organisations Mintzberg et des conventions GRH Pichault et Nizet

Après chaque interview, un temps a été consacré, soit à la fin de celle-ci, soit lors de notre point hebdomadaire, à classer chaque organisation. Parfaitement conscientes qu'une organisation est souvent le fruit d'une hybridation entre plusieurs types ; nous avons pris le parti de ne retenir que la typologie majeure. Il est bien entendu que nous avons repris uniquement les verbatims correspondant à la typologie retenue. Cela pour éviter les biais dans notre analyse. A titre d'exemples :

- PubCom, entrepreneuriale dans notre classification, elle est en train de basculer vers une organisation mécaniste suite à un rachat récent,
- BeautéIndus, mécaniste dans la classification gardant « une grappe » historique entrepreneuriale maintenue par la présence de « Madame BeautéIndus » pourtant retraitée.
- LaBanque, mécaniste dans notre classification, avec une tendance adhocratique. Cette tendance était portée uniquement par son manager dans son service comme le souligne l'opérationnel interviewé « *mais en tout cas notre manager nous permet de bénéficier au sein de l'équipe de plein de choses et il facilite les échanges d'expériences.* » « *Après ça peut être également en effet notre manager* ».

(Cf. annexe 5 : Grille de classification de LaBanque : Mécaniste).

Une fois l'ensemble des organisations interviewées classifiées, nous avons croisé les typologies des organisations avec les dispositifs cités. Nous avons obtenu ainsi **le tableau clé de voute de notre étude empirique : Dispositifs par typologie d'organisation** dont une simplification est présentée en annexe 6.

2.2.2 Résultats chiffrés des données collectées par code de 1^{er} et 2^{ème} ordre

Pour analyser les données collectées, nous avons décliné le tableau « dispositifs par typologie d'organisation » sous 3 formes :

- Données Qualitatives : dispositifs par typologie d'organisation avec verbatims
- Données Simplifiées : où chaque case avec verbatims est remplacée par une case de couleur (annexe 6), nous permettant d'avoir un tableau plus visuel.
- Données Quantitatives : où chaque case avec verbatims est remplacée par la valeur 1. De cette forme sont issus tous les pourcentages citations servant à expliciter nos propos. Ce travail a été fait pour les codes de 1^{er} ordre (Cf. annexe 7) et 2^{ème} ordre ci-dessous.

Tableau % Citations codes de 2^{ème} ordre par typologie d'organisation

ITEMS de REGROUPEMENT (Code de 2 ^{ème} ordre)	GLOBAL	ENTREPRENEURIALE	MECANISTE	ADHOCRATIQUE	PROFESSIONNELLE	MISSIONNAIRE
AUTONOMIE	65%	100%	63%	75%	100%	20%
ENTRETIEN	61%	0%	75%	75%	0%	100%
SS MOBILITE EXTERNE	39%	0%	50%	50%	67%	20%
SS MOBILITE INTERNE	78%	100%	88%	100%	33%	60%
MOBILITE	83%	100%	88%	100%	67%	60%
IMMERSION	43%	100%	38%	25%	0%	60%
MECENET ET BENEVOLAT	17%	0%	25%	25%	0%	20%
COLLABORATIF	70%	67%	50%	100%	33%	100%
MANAGEMENT	74%	100%	88%	75%	0%	80%
FORMATION	83%	67%	100%	75%	67%	80%
NOTORIETE	39%	33%	50%	25%	100%	0%
CARTOGRAPHIE	35%	33%	38%	75%	0%	20%
RECRUTEMENT	35%	0%	50%	0%	0%	80%
POLYVALANCE	35%	0%	50%	50%	33%	20%

Sans déflorer ce que nous allons développer dans le chapitre suivant « L'employabilité à l'épreuve du terrain », nous tenons toutefois à :

- Souligner que les dispositifs relevés ne sont pas identiques dans toutes les organisations,
- Rappeler que les taux inférieurs à 100% pour la formation sont en partie dû au biais introduit lors des 1^{ers} entretiens,
- Expliciter l'intérêt de ces données quantifiables par code de 1^{er} et 2^{ème} ordre.

A titre d'exemple, l'autonomie, citée par 100% des organisations entrepreneuriales et professionnelles en code 2^{ème} ordre, ne répond pas au même code de 1^{er} ordre. En effet dans

les organisations entrepreneuriales, l'autonomie est stimulée par l'organisation alors que dans les organisations professionnelles, l'autonomie est prise en main par l'individu lui-même.

Maintenant que la méthodologie de recherche est exposée et que la méthodologie d'analyse de données est explicitée, nous allons dans la partie suivante présenter l'ensemble des résultats collectés lors de notre recherche empirique.

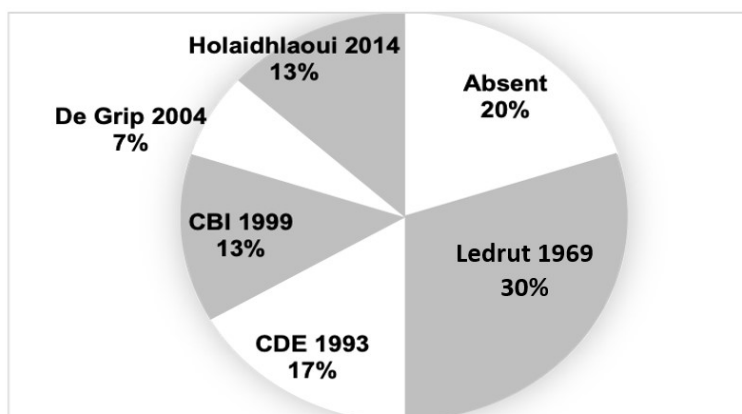
3 L'EMPLOYABILITE A L'EPREUVE DU TERRAIN

3.1 Comment le terrain s'empare-t-il de la notion d'employabilité ?

Nous avons vu, dans la partie littérature, que de nombreux auteurs se sont penchés sur la définition de l'employabilité, mais sous différents angles définissant parfois l'individu comme un demandeur d'emploi, un salarié, un travailleur, intégrant ou non l'environnement (clients / marché du travail, marché de l'entreprise). Le retour du terrain fait écho avec 5 d'entre elles.

Définition	Particularités
Ledrut, 1969	« Demandeur d'emploi », définition liée à la période de chômage
Cabinet Développement et Emploi (CDE), 1993	« Salarié et RH « sans préciser qui est acteur ! Notion interne et externe à l'entreprise
Confederation of British Industry (CBI), 1999	« Individu, employeur, client », Intérêt de l'entreprise , ses clients (marché de l'entreprise) et de l'individu
De Grip et al., 2004	« Salarié et RH » on demande au salarié d'être proactif par apport aux besoins du marché du travail
Hofaidhllaoui, 2014	« Individu, RH » interaction caractéristiques personnelles, instruments RH et état du marché du travail

Nous avons recensé dans les définitions qui nous ont été données le lien avec les 5 définitions et par suite 5 particularités que nous avons retenues :



Nous avons constaté lorsque nous interrogeons sur la définition de l'employabilité, que cette notion a souvent (20% !) été décrite comme absente du vocabulaire utilisé par nos interlocuteurs : « *le terme employabilité n'est pas utilisé dans le secteur* », « **Mot quasi absent** », « Je ne sais pas, je n'avais pas réfléchi en ces termes-là ! ». Si cela peut s'expliquer au niveau de la population « DG » par une fibre plus ou moins développée sur l'aspect RH, cela nous a beaucoup surpris de la part des personnes travaillant dans des services RH. Il semble que, dans certaines entreprises, ce terme ne soit jamais utilisé, et donc jamais pensé en tant que tel, même si des pratiques qui viennent servir cette composante sont mises en place. Pour autant, nous n'avons pas trouvé de point commun entre ces entreprises qui puisse nous permettre de comprendre ce fait.

Autre constat, le lien historique entre recherche d'emploi et employabilité introduit par R. Ledrut est celui qui revient majoritairement en association avec le terme employabilité et cela quelle que soit la fonction de l'interviewé dans la société ou le type d'entreprise « **C'est la capacité de tout un chacun de pouvoir trouver sur le marché du travail une réponse adaptée à ses compétences** ». Ce qui peut changer d'une définition à l'autre, c'est soit la constatation que l'individu est sur le marché de l'emploi, sans chercher à expliquer pourquoi, soit qu'il peut

y être confronté : « C'est la **capacité** qu'a quelqu'un qui est professionnel de trouver un job précisément, d'être désirable auprès d'un employeur **sur le marché du travail**, pouvoir se vendre très vite, **retrouver quand il a perdu ou s'insérer si c'est la première fois** ».

En lien avec d'autres auteurs introduisant la notion de savoir être (Finot, 2000 ; Hategekimana, 2002 ; Le Boterf, 1998 ; De Grip et al, 2004), l'individu doit aussi se montrer adaptable, développer son savoir-être pour affronter un marché de l'emploi qui ne cesse d'évoluer dans ses besoins : « C'est la capacité à être en phase avec les **besoins du marché du travail** qui, par définition, sont **évolutifs**, et donc sans doute la capacité à **être hyper adaptable**, à ne pas rester campé sur de prétendus acquis mais avoir développé notamment toute cette fameuse litanie des **soft skills**, des compétences qui sont naturellement transférables dans d'autres domaines que des métiers techniques parce que c'est un point d'appui dans tous les métiers, **qui permettent de rebondir** ».

Il est intéressant de noter que toutes les définitions qui nous ont été données mettent en avant la « capacité » c'est-à-dire « l'aptitude de l'individu à », la question reste de savoir qui est responsable de cette capacité, l'individu lui-même, son employeur, la société civile ? La réponse apportée par le terrain, quelle que soit la position de l'interviewé ou le type de société, cible une responsabilité portée par l'individu et/ou l'entreprise et le manager.

Autre remarque que le terrain nous apporte, les personnes travaillant dans des entreprises missionnaires nous ont donné des définitions ciblées sur l'individu : « Soit donner à voir sa palette de compétences de la bonne manière, soit du point de vue de l'entreprise de **permettre à ses employés d'avoir conscience de quoi ils sont faits, donc ce qu'ils sont, ce qu'ils ont appris, pour pouvoir mieux exploiter leur potentiel et du coup d'être acteur de son propre parcours plutôt que de le subir** ».

Une orientation employabilité / performance en lien avec la théorie de la CBI a aussi été relevée au niveau des « opérationnels », sans doute induite par leurs préoccupations journalières et un manque de connaissances RH : « **Capacité des personnes enfin des collaborateurs à démontrer des compétences qui répondent aux enjeux stratégiques de l'entreprise** », « **C'est avant tout le business, c'est à dire si tu n'es pas employé : je te paie 100, mais si tu ne travailles qu'à 80 il faut que je puisse finalement combler ces 20. Pour combler ces 20 je te demande d'être mobile, d'être polyvalent (...) une logique de business c'est-à-dire de retour sur investissement, de rentabilité, de productivité de logique financière... Après, avec un peu plus de recul, on s'aperçoit que ça ouvre quand même sur la polyvalence** ».

Une forme de réactions en cascade semble aussi se dessiner où, après que l'Etat ait reporté sa problématique (coût du chômage) sur les entreprises en les rendant responsables de l'employabilité de leurs salariés, celles-ci semblent vouloir reporter leur responsabilité sur le salarié en le rendant responsable de sa propre employabilité et donc en lui demandant d'être proactif sur ce sujet, venant ainsi conforter la théorie de De Grip et al. : « **L'employabilité : c'est généralement le mot qu'on renvoie à la personne pour la rendre responsable, et j'hésite entre responsable ou coupable de l'inadéquation entre l'offre et la demande** », « **Dans les faits, l'employabilité c'est aussi quelque part se challenger soi-même, sortir de sa zone de confort, arrêter de dupliquer ce qu'on sait faire** ».

Fait qui nous surprend, la théorie de Hofaidhlaoui, qui est sans doute la plus complète en termes d'interaction individu, entreprise et environnement, est rarement reprise dans son intégralité par le terrain : « **Il y a ce que l'on peut faire d'un employé dans le cadre de sa fonction, dans le cadre d'un métier, dans le cadre d'un service. Il y a ce que l'on peut offrir, nous, comme emploi en général pour l'ensemble d'une population donnée. Et puis il y a aussi ce vers quoi on peut emmener les gens, une fois qu'ils ont un métier, qu'ils ont une situation** ».

La notion de parcours professionnel qui a été développée précédemment semble, elle aussi, ressortir du terrain « *L'employabilité, c'est quelque chose qui concerne les salariés donc pour moi l'employabilité partirait :*

- *Du recrutement parce que ça ne sert à rien de parler d'employabilité si vous avez le mauvais collaborateur à la mauvaise place,*
- *Et puis ensuite, c'est le développement en interne du collaborateur, son évolution éventuelle ou pas,*
- *Sa mobilité dans l'entreprise possible ou pas ».*

Notre questionnement sur la définition de l'employabilité a souvent « mis à mal » nos interlocuteurs, même ceux faisant partie de la RH ! Cela est d'autant plus surprenant que c'est un concept centenaire qui articule un certain nombre de pratiques RH.

Notre étude terrain n'a pas fait ressortir de nouvel éclairage sur le concept d'employabilité. Nous n'avons pas trouvé de corrélation entre les profils des personnes interviewées et les grandes caractéristiques des définitions issues de la littérature. Pas de corrélation non plus suivant le type d'entreprise, hormis sur le fait que les sociétés dans lesquelles les valeurs ont une place prépondérante vont mettre l'homme au centre de la réflexion.

3.2 Quelles sont les pratiques mises en œuvre ?

Lors du classement des différents outils et pratiques recensés lors de nos interviews, nous avons identifié des dispositifs RH (3.2.1) et des dispositifs opérationnels (3.2.2).

3.2.1 Impact des dispositifs RH

Pour chaque dispositif RH, nous vous proposons, dans un premier temps, de confronter les informations récupérées sur le terrain avec la littérature. Dans un second temps, nous poursuivrons notre étude en précisant l'impact du type organisationnel sur chaque dispositif.

3.2.1.1 Le recrutement

Le lien entre le recrutement et l'employabilité n'est pas évident de prime abord et pour preuve le silence de la littérature sur le sujet. Pourtant, 35% de nos entretiens ont mis en évidence qu'une des clés de succès de l'employabilité est liée aux recrutements. Sur 23 organisations interviewées, 9 d'entre elles mettent en avant que le recrutement a un impact sur l'employabilité des collaborateurs ainsi que sur la stratégie des organisations en termes de développement des compétences. Au-delà des compétences, certaines entreprises sont à la recherche de profils constituant un potentiel permettant un alignement à leurs valeurs qui sont nécessaires à l'épanouissement professionnel, et qui aidera à l'employabilité et à la performance de l'entreprise.

Le terrain nous amène aujourd'hui à considérer que la question de l'évaluation des soft skills est déterminante. En effet, il y a une prise de conscience, ainsi qu'un consensus, sur le fait que l'investissement financier doit profiter au potentiel qui pourrait être « *embarqué* » vers un nouveau métier nécessaire à l'entreprise.

En ciblant une population apte à évoluer, l'employeur vise une co-responsabilité avec les futurs collaborateurs et ce, afin de s'assurer que « *le collaborateur est à la bonne place* » et qu'il sera capable de s'adapter au regard des besoins futurs de l'entreprise « *on met en place un gros process d'évaluation en amont (...) pour déterminer s'il a les*

aptitudes pour évoluer ». Le RH a ainsi, quel que soit la typologie de l'entreprise pour laquelle il travaille, tout intérêt à se projeter sur l'évolution des métiers en lien avec la stratégie de l'entreprise « *votre mission à vous, c'est toujours d'avoir un coup d'avance dans vos définitions d'emploi dans le recrutement pour aller chercher les bonnes écoles* ».

Ainsi, même si la littérature ne nous a pas permis d'analyser le lien entre employabilité et recrutement, celui-ci existe car il conditionne la « facilité » avec laquelle l'organisation fera évoluer son collaborateur en fonction de ses propres besoins.

Il est aussi intéressant de relever, qu'à une époque où les carrières s'allongent, un DG nous a expliqué qu'en recrutant des profils expérimentés, les entreprises s'inscrivent dans la droite ligne des organisations apprenantes. En effet, elles introduisent ainsi la notion d'apprentissage par le recrutement de cadres expérimentés : « *les entreprises commencent à recruter funky, commencent en tout cas à recruter des seniors. Elles y viennent parce qu'elles ne trouvent pas les compétences à l'extérieur* ».

Pour conclure ce développement, en l'absence de littérature sur le sujet, le terrain met en lumière que le recrutement est un outil contribuant au développement de l'employabilité, soit en assurant l'adéquation des valeurs partagées par le collaborateur et l'organisation, soit par la détection des capacités qu'aura le futur collaborateur à accompagner les évolutions que l'organisation ne manquera pas de vivre. Une étude plus approfondie sur la manière dont le recrutement impacte le développement de l'employabilité des salariés, en fonction du type organisationnel, est présentée à la suite.

Impact de la typologie organisationnelle sur le recrutement

Si 35% de l'ensemble des organisations interviewées évoquent le recrutement comme un outil en relation direct avec le développement de l'employabilité, il nous semble intéressant de noter que deux types d'organisations seulement y font référence : 50% des organisations mécanistes interviewées et 80% des organisations missionnaires interviewées. Ces deux organisations recherchent, au travers du recrutement, l'adéquation du candidat à leurs spécificités.

	Part des organisations interviewées évoquant le recrutement
Entrepreneuriale	0% (0 organisation sur 3)
Mécaniste	50% (4 organisations sur 8)
Adhocratique	0% (0 organisation sur 3)
Professionnelle	0% (0 organisation sur 3)
Missionnaire	80% (4 organisations sur 5)

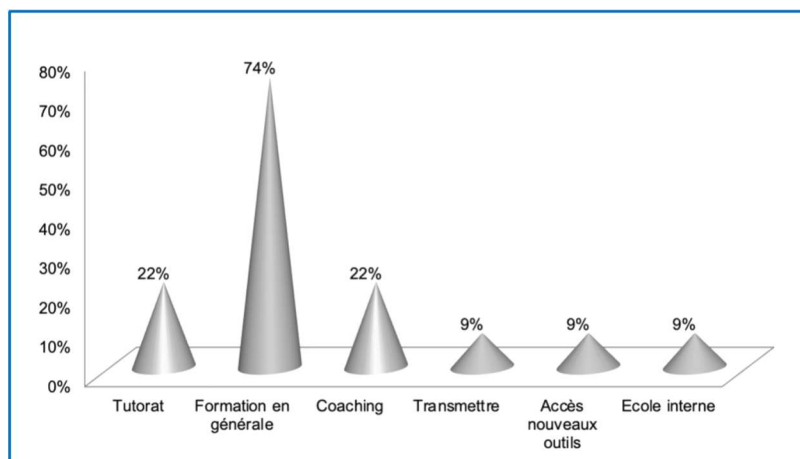
L'organisation de type missionnaire considère que le recrutement est fondamental car il permet de vérifier l'alignement des valeurs du candidat avec celles de l'organisation, comme le montre très clairement le verbatim utilisé par la RRH de VenteBois, qui déclare que le recrutement se fait « *en fonction du savoir-être et de l'adaptation aux valeurs* ». La RRH de cette entreprise va même plus loin en nous indiquant qu'il peut lui arriver d'embaucher un « *candidat correspondant aux valeurs de l'entreprise, alors qu'il n'y a pas de besoin. A lui de faire sa place dans l'organisation* ». Cet exemple illustre bien que l'adéquation avec les valeurs prime sur les compétences dans l'organisation missionnaire.

De son côté, l'organisation mécaniste met en place une forte division du travail, qui s'accompagne de nombreux processus pour coordonner le travail entre tous les opérateurs. Ce type organisationnel exige de la part de ses collaborateurs un grand respect des règles établies par l'organisation. C'est pourquoi, ces organisations recherchent des profils en adéquation avec ce mode de fonctionnement. L'entreprise BeautéIndus précise que, lors du recrutement, il est important de s'assurer que le candidat rentrera dans le moule, « *parce que ça ne sert à rien de parler d'employabilité si vous avez le mauvais collaborateur à la mauvaise place* ». Cette notion peut même supplanter le niveau de compétences. En effet, l'opérationnel de l'entreprise IndusAgro déclare : « *Je ne recrute pas un expert réfractaire au sein de l'entreprise, c'est trop dangereux* ».

Le lien entre le recrutement et le développement de l'employabilité n'est pas évident, comme le montre la pauvreté de la littérature sur le sujet, et pourtant notre étude de terrain le fait ressortir chez les mécanistes et les missionnaires, tous deux en recherche de collaborateurs en adéquation, soit avec leurs modes de fonctionnement, soit avec leurs valeurs. Ce dispositif sera impactant sur la capacité qu'aura l'individu par la suite à développer son employabilité au sein de son organisation.

3.2.1.2 Les formations

Étudier l'impact des formations sur le développement de l'employabilité à partir de nos interviews est un peu biaisé, dans le sens où nous n'avons pas amené nos interlocuteurs sur ce sujet. Et pourtant 83% des interviewés nous en ont parlé. De façon très naturelle, lorsque nous parlons employabilité, la première chose qui vient en tête est la formation !



Il ressort pourtant du terrain que celle-ci s'exprime soit de façon différente, soit sur une temporalité différente, avec toujours pour but la performance. En effet, en dehors des plans de formation classiques et réguliers, l'entreprise peut être amenée à former ses collaborateurs lors de mobilités, voulues ou subies (restructuration, rachat) ; on verra alors apparaître des verbatims tels que l'adaptabilité, la polyvalence dans certains cas.

Ainsi la formation prend majoritairement une forme classique au service de la performance (chez 74% des interviewés) de façon individuelle ou massive comme par exemple cette citation « *on a quand même accompagné massivement les gens sur l'anglais parce qu'on va à international* ». La formation va venir servir directement les besoins stratégiques de l'entreprise et être plus proposée par l'entreprise à travers la ligne managériale que par demande volontaire de la part du collaborateur.

Lorsque ce dernier ressent le besoin de se former, il peut le faire de manière « masquée » c'est-à-dire par l'appropriation de nouvelles technologies ou savoirs. Cela ressort d'autant plus du terrain que la population concernée est hautement spécialisée. Il est alors du devoir de l'entreprise d'être attentive à mettre à disposition de ce type de population des moyens et d'autres dispositifs comme l'autonomie, sans quoi elle risque de voir partir les compétences critiques « *Proposer des technologies toujours plus en avance aux profils techniques pour qu'ils maintiennent leurs compétences à jour* ». Ce dernier constat fait écho avec le lien formation / fidélisation évoqué dans la littérature par De Lescure (2017). Mais croire que former peut aider à fidéliser n'est pas inné pour tous les acteurs sur le terrain : « *faire grandir ses salariés, c'est le risque qu'en grandissant, ils partent* ».

La formation peut être aussi très réglementée, voir imposée. C'est le cas des secteurs médical et médico-social et, in fine, ne pas correspondre à ce que souhaiterait vraiment l'organisme : « *les médecins qui ne suivent pas une formation au moins tous les 3 ans sont des médecins qui ne peuvent pas être accrédités et comme c'est quand même super important d'être accrédité, ils suivent quand même une formation mais pas forcément celle que vous avez envie qu'ils suivent* ».

Elle peut aussi prendre une forme non contrôlée par l'entreprise. Le terrain nous parle en effet d'autoformation, en général qui fait sens pour une population experte et qui accompagne naturellement le travail journalier de ce type de salariés : « *Proposer des technologies toujours plus en avance aux profils techniques pour qu'ils maintiennent leurs compétences à jour* ». Elle peut aussi prendre place lors de présence dans des congrès, forums où des populations de chercheurs vont présenter leurs travaux et s'alimenter de ceux de leurs confrères.

Nos interlocuteurs ont aussi mis en avant des alternatives pertinentes s'inscrivant dans la droite ligne des organisations apprenantes. Représentant 22% des citations recueillies, le tutorat et le coaching sont deux outils qui ne sont pas innovants dans leur conception mais dans leur mise en œuvre dans les organisations qui l'utilisent aux fins d'employabilité. Les personnes ayant bénéficié de tutorat ont mis en avant que l'acte de duplication répétée des pratiques, sous la supervision du sachant, contribue au développement des hard ou soft skills et, in fine, contribue à l'employabilité des individus. Le coaching constitue, en parallèle du tutorat, un outil contribuant à la prise de conscience de ses propres capacités.

Acteur central car directement au contact des ressources, quel que soit le type d'organisation, le manager est un acteur contribuant à l'employabilité de son collaborateur et notamment dans l'exploitation des formations dont il a lui-même bénéficié. En faisant cela, l'employeur accroît l'employabilité et développe les réflexes de son management ce qui se décline aussi sur celle de ses collaborateurs ; c'est ainsi un cercle vertueux pour tous les acteurs.

Quand forme-t-on ses collaborateurs ? Et bien, en dehors des plans classiques, souvent lors de mobilité, voulues ou subies (restructuration, rachat).

Nous constatons que le sujet du référentiel de compétences est peu remonté par le terrain et de manière descendante lorsque c'est le cas : « *On présente donc ses inflexions stratégiques et leurs conséquences sur les emplois, sens de la cartographie*

des compétences et le plan de formation ». Ainsi, comme introduit par Foucher et Rhnima (2018), les entreprises, en n'incluant pas leurs collaborateurs prennent le risque d'arriver à un désaccord sur l'appropriation du référentiel. Nous pouvons aisément nous projeter sur l'impact négatif en termes de compréhension, motivation et donc, in fine, perte de performance pour l'entreprise.

Enfin, il est intéressant de se confronter à l'étude du CEREQ. Nous voyons que 4 organisations interviewées sur 23, c'est-à-dire 17% d'entre elles, ont une politique de gestion des compétences. Cela est en phase avec les résultats de l'étude CEREQ.

Malgré une crainte rarement avouée de voir partir les talents à la concurrence, la multitude d'outils RH contribuant à la formation des individus évolue. Le format classique n'est plus le maître mot et le développement de situations apprenantes devient un enjeu majeur pour les acteurs des ressources humaines qui souhaitent inclure, dans leur stratégie de développement des compétences, l'employabilité au regard de l'évolution des métiers.

Regardons de façon plus détaillée comment chaque type organisationnel décline cet outil.

Impact de la typologie organisationnelle sur la formation

La formation est un dispositif globalement très utilisé dans les cinq types organisationnels. Cependant l'approche et les profils concernés par le dispositif formation ne sont pas les mêmes selon les organisations.

	Part des organisations interviewées évoquant la formation
Entrepreneuriale	67% (2 organisations sur 3)
Mécaniste	100% (8 organisations sur 8)
Adhocratique	75% (3 organisations sur 4)
Professionnelle	67% (2 organisations sur 3)
Missionnaire	80% (4 organisations sur 5)

En effet, 100% des organisations mécanistes interviewées évoquent la formation comme outil de développement de l'employabilité. Dans cette organisation, nous notons que la majorité des formations proposées sont standardisées et concerne la transmission de savoirs devant être utilisés à court terme et répondant à un besoin précis de l'organisation. A titre d'exemple, au sein de l'entreprise La Banque, cela peut être « *une formation, si besoin, lors d'un changement de poste pour accompagner au mieux le salarié* ». Le témoignage de BeautéIndus va dans le même sens et indique que « *l'employabilité, elle se faisait à travers (...) la formation* ». Ce dispositif est tellement important que certaines organisations mécanistes interviewées développent leur propre école de formation en interne et créent des formations parfaitement adaptées à leurs besoins. D'autres dispositifs, plus axés sur l'accompagnement du collaborateur, ou sur le développement personnel, sont évoqués, comme le coaching et le tutorat, mais par seulement 38% des interviewés.

Pour 80% des organisations missionnaires interviewées, la formation est également un dispositif très utilisé, notamment la formation certifiante, qui s'adressent aux collaborateurs sans qualification. L'organisation les encourage à obtenir des qualifications reconnues afin qu'ils puissent renforcer leur crédibilité sur le marché du travail, s'ils venaient un jour à quitter l'organisation. Ainsi, l'organisation missionnaire se positionne sur le long terme. Ces organisations citent le certificat CLEA, la VAE, ou des équivalences RNCP. Ces formations se font en parallèle d'une prise de poste, sans la conditionner. Toutefois, le collaborateur doit suivre une formation certifiante pour conserver son poste. C'est notamment le cas chez SantéSociale, organisme médico-social, où l'opérationnel interrogé indique à ses collaborateurs qu'ils ont « le poste d'éducateur spécialisé conditionné par une VAE sous 3 ans. La formation tout au long

de la carrière donne des équivalences au RNCP ». Si l'objectif premier est de permettre à l'individu d'exprimer sa vraie valeur au sein du collectif et sur le marché du travail, la non-obtention de la certification en temps voulu peut compromettre le maintien du collaborateur dans le poste, voire même au sein de l'organisation pour 40% des organisations missionnaires. Quel que soit le cas, l'organisation missionnaire se positionne en accompagnateur et demande un engagement de la part du salarié, aussi bien en termes de temps, qu'en termes financier via le compte CPF.

Même si les profils évoluant dans les organisations adhocratiques interviewées disposent d'un bon socle éducatif, 75% d'entre elles utilisent la formation pour leurs collaborateurs. La formation peut prendre de nombreuses formes afin de s'adapter au mieux au profil du collaborateur et à l'objectif visé. Ainsi, chez ProdTv et HighTechService, les collaborateurs ayant un profil ingénieur sont confrontés régulièrement à des évolutions technologiques. Ces entreprises évoquent une « *grande liberté laissée à l'autoformation et à la formation sur des technologies nouvelles* », en ajoutant « *ce sont des métiers où l'on se forme en même temps que les choses évoluent et on ne peut pas vraiment faire autrement* ». Nous constatons donc une grande autonomie et une grande confiance accordée aux collaborateurs. L'entreprise ProdTv met d'ailleurs de « *nombreux outils dernier cri (logiciels) à la disposition des collaborateurs* », qui développent naturellement leurs compétences de cette manière.

Si 67% des organisations entrepreneuriales interviewées déclarent utiliser la formation, celle-ci est souvent dispensée en interne et « sur le tas ». Les formations plus formelles ou dispensées en dehors de l'organisation sont centrées sur le savoir-faire, afin de répondre à un besoin à très court terme de l'organisation, comme par exemple, une formation en anglais dispensée par TransportPrivé une fois qu'elle commence à se développer à l'international.

Enfin, l'organisation professionnelle est composée d'individus disposant d'une solide formation (à partir de Bac +7 et au-delà). Dans les organisations professionnelles interviewées, nous nous trouvons face à des experts pour lesquels le diplôme est une condition sine qua none pour exercer leur profession (médecins, chirurgiens, professeurs d'université ou avocats). Avec ces profils, l'autoformation est de mise. Chaque individu doit se prendre en main pour mettre à jour ses compétences et conserver sa valeur sur son marché. Ainsi, l'avocat devra immédiatement maîtriser toute nouvelle législation intervenant dans son domaine d'expertise. Le rôle de cette organisation se limite à mettre à la disposition de l'individu, le cas échéant, les moyens budgétaires permettant le financement des formations que ces experts auront eux-mêmes identifiées comme nécessaires au développement de leur employabilité.

La formation est un dispositif pilier du développement de l'employabilité, aussi bien relevé par la littérature que par notre étude terrain. Le type organisationnel va avoir un impact direct sur la manière dont cet outil est déployé, valorisé et sur la place laissée au salarié dans l'expression de sa proactivité sur le sujet.

3.2.1.3 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Bien que la littérature nous parle de process, le terrain, lui, n'aborde que peu le sujet. Avec 35% seulement des interviewés qui en parlent, pour un panel composé de 52% de RH et 26% de DG, cela est surprenant. En effet, cet outil vient s'inscrire dans une dynamique temporelle qui suit les perspectives business des organisations. La GPEC est présentée par les auteurs comme étant un outil pédagogique ayant vocation à faire

prendre conscience aux acteurs de l'entreprise que le développement des compétences et l'évolution des métiers répond à une évolution du marché. Dès lors, entre ces deux périodes que sont la prise de conscience et le changement de poste, il existe un temps qui permet de contribuer à combler l'écart qui mènera l'individu vers son futur métier.

La gestion des écarts de compétences correspond à une action prévisionniste. Il s'agit ici de planification des besoins à venir sans retirer au quotidien ses qualités. L'employabilité est, dès lors, ciblée sur les métiers indispensables des organisations qui acquerront une forte valeur ajoutée et contribueront directement à la performance de l'entreprise. La gestion des écarts de compétences s'illustre par la cartographie annuelle des emplois et des compétences et le parcours de carrière. Sur un total de 23 organisations interviewées, seulement 26% développent une pratique rattachée à la GPEC et 13% ont mis en place un parcours de carrière. Mais qu'est ce qui suscite cette dissociation des pratiques ?

Les organisations qui ont recours à la cartographie des emplois, répondent à deux problématiques : la stratégie de l'organisation et la pénurie de profils dans un corps de métiers spécifiques. Les organisations ont mis en évidence que la définition de fiches de postes était déterminante car elles sont le point de départ d'une réflexion pour faire évoluer les métiers. La cartographie des emplois devient un outil indissociable de la stratégie financière. Néanmoins, cela suppose surtout une capacité des organisations à pouvoir se projeter sur une période plus ou moins longue. Anticiper l'évolution des métiers, c'est aussi inclure dans sa gestion prévisionnelle des emplois et compétences une capacité d'adaptation à tous les métiers existants au sein des organisations.

Nos échanges avec les opérationnels nous ont permis de constater que certains collaborateurs débutaient comme assistants et que leur capacité d'adaptation leur a permis de devenir des experts. Ce qui est aussi ressorti de nos échanges, ce sont les multiples façons de cartographier les métiers. Suivant la personne interviewée, différents wording sont utilisés, tantôt appelés « *passport professionnel* » chez les uns et « *fiches d'emploi* » chez d'autres, cet outil s'adapte aux moyens et aux enjeux des organisations face à l'évolution des emplois et des marchés. Contrairement à la cartographie, le parcours de carrière s'apparente à un dispositif avantageux ayant pour finalité de fidéliser les talents de l'organisation. Citée par deux entreprises, l'une publique, et l'autre intervenant dans le cadre d'une recherche de talents, il y a une promesse d'évolution professionnelle dès l'embauche. Ainsi, cet outil n'a pas vocation à s'appliquer à tous. Il cible une certaine population de l'entreprise et notamment celle ayant une forte valeur ajoutée. Les organisations interrogées ont mis en évidence que la population la plus concernée par les parcours de carrière est très souvent technique. Ces organisations ont constaté que ces populations avaient besoin d'être nourries par l'apprentissage.

Impact de la typologie organisationnelle sur la GPEC

La GPEC n'occupe pas la même place au sein des différentes organisations.

	Part des organisations interviewées évoquant la GPEC
Entrepreneuriale	33% (1 organisations sur 3)
Mécaniste	38% (3 organisations sur 8)
Adhocratique	75% (3 organisations sur 4)
Professionnelle	0% (0 organisation sur 3)
Missionnaire	20% (1 organisation sur 5)

Celle qui l'évoque le plus lors de nos interviews est l'organisation adhocratique, avec 75% des interviewées qui y font référence lorsqu'ils parlent d'orchestrer l'évolution des compétences. Cependant, ils n'en parlent pas tous de la même manière. Les retours

vont d'un alignement parfait entre la stratégie de l'entreprise et son impact Rh chez Ingé-NRJ, à avouer « *bricoler* » sur le sujet chez TVProd : « *nous on bricole, on va essayer de l'inventer ce truc là parce que ce qu'on voudrait, c'est se dire que lui, il a démarré comme petit assistant border, ça veut dire qu'il faisait les story-boards mais, entre-temps, il s'est rendu compte qu'il aimait le RIG donc on peut tester parce qu'en fait c'est une population de gens qui peuvent passer d'un métier à l'autre, mais encore faut-il qu'on le sache* ». Le DG de TV constate les limites de la GPEC : « *on parlait beaucoup de GPEC. Ce qui était important c'était d'essayer de prévoir les évolutions à 5 ans, voire 10 ans, et puis mettre en place tous les systèmes de développement de compétences appropriés pour faire face à ces évolutions (...). La réalité montrait qu'il ne se passait jamais ce qu'on avait prévu* ».

Nous sommes étonnées que la GPEC ne soit citée qu'à 38% par les organisations mécanistes. Nous pouvions penser que ce type d'organisation standardisée aurait apprécié davantage ce type d'outil. Les entreprises qui l'évoquent sont celles qui font face à une pénurie de main d'œuvre et qui s'appuient sur ce dispositif pour préparer leurs collaborateurs à évoluer vers les postes vacants. Le DG d'HospClin nous explique « *qu'il y a eu des aides-soignants, des brancardiers, des préparateurs en pharmacie, qui, malgré la sclérose des métiers et à travers l'évolution professionnelle et ce passeport d'évolution professionnelle, ont pu évoluer* ». De même, dans des filières de métiers très techniques, TransportPublic a recours à l'outil GPEC, notamment pour « *l'entretien du réseau, il y a des dispositifs qu'on appelle « pilotés », c'est-à-dire que les gens sont embauchés et on sait dire, dans un cône de déploiement, où est-ce qu'ils iront sur les 15 prochaines années* ».

TransportPrivé est la seule organisation entrepreneuriale qui évoque la GPEC car elle fait également face à une pénurie de main d'œuvre sur des postes déterminants. C'est la raison pour laquelle elle recourt à cet outil qui correspond peu au mode de fonctionnement de cette organisation, décrit par Pichaut et Nizet comme peu formaliste. Toutefois, TransportPrivé cible des postes et des profils bien précis. Cette démarche ne concerne donc pas tous les collaborateurs de l'entreprise. Les autres organisations entrepreneuriales nous présentent la GPEC comme un dispositif beaucoup trop lourd à mettre en place.

Enfin, même si l'organisation missionnaire évoque peu l'outil GPEC (seulement 20% des interviewés), Public, institution du service public de grande taille et très structurée, nous décrit cette approche en interne, à l'attention de tous les collaborateurs.

Est-ce la rigueur du dispositif ou son aspect très cadré et cadrant qui fait que le terrain en parle beaucoup moins que la littérature ? Force est de constater que même là où nous l'attendions de manière logique, cet outil a peu été abordé dans nos échanges.

3.2.1.4 Les entretiens

Sujet vaste et souvent encadré par une législation, résultat d'un Etat qui souhaite mettre plus de dynamique au niveau de la projection professionnelle des salariés. C'est donc assez naturellement que plus de la moitié de notre panel (61%) nous en parle. En regardant plus dans le détail, même si 26% nous ont parlé des entretiens professionnels, considérés comme une étape déterminante dans la vie professionnelle des salariés, ce sont les entretiens formels ou non menés avec la RH et les managers qui ressortent le plus dans nos statistiques (35%). Le manager, déjà souvent mis en

avant est là encore un acteur privilégié dans l'échange avec le collaborateur, sa mise en réflexion. Bien évidemment, l'intérêt pour l'entreprise n'est jamais loin, comme nous l'a verbalement exprimé un RH : « *Entretiens réguliers avec les collaborateurs : identifier leurs envies et les capacités de chacun, réfléchir aux évolutions possibles pour ne laisser personne trop longtemps dans le même poste* ». Système bien ancré dans les entreprises, un opérationnel œuvrant au sein d'un établissement bancaire s'est même étonné de la démocratisation de l'entretien au sein de son organisation qui dépasse les modèles classiques existants déclarant : « *On a des entretiens réguliers, même plus régulier que ce qui est obligatoire, on est accompagné on a des liens avec la RH régulièrement* ».

Bien que normalement dissocié de la projection professionnelle, comme déjà introduit par Pohn Weidinger et Weissmann (2017), le terrain montre que l'entretien d'évaluation annuelle peut être le lieu où le collaborateur va réfléchir, échanger sur son employabilité au regard des objectifs qu'il a atteint et des compétences qu'il a développé pour ce faire. Le terrain nous remonte aussi que c'est un entretien qui peut conditionner l'avancement, l'affectation future du collaborateur. Le manager est alors en ligne directe, comme identifié par Yalenios (2018), et nous pouvons alors supposer que son savoir-être, son ouverture sur son environnement vont être déterminants sur ses capacités à accompagner au mieux ses collaborateurs dans leur développement professionnel. Dans cet exercice, 30% des personnes interviewées s'appuient sur des grilles d'évaluation, voire d'autoévaluation, qui sont considérées par un manager comme des outils lui permettant, en toute confiance, de faire monter en compétence un collaborateur « *si cette auto-évaluation correspond au ressenti du manager, à ce moment-là, on peut vraiment monter la personne en compétences puisque ça veut dire qu'elle est assez mature pour voir où elle en est et où elle peut aller* ».

Voyons comment chaque type organisationnel s'empare de cet outil.

Impact de la typologie organisationnelle sur les entretiens

Trois types d'organisations s'appuient sur les entretiens pour développer l'employabilité, à des niveaux plutôt élevés puisque 100% des missionnaires interviewées l'utilisent et 75% des mécanistes et des adhocratiques également.

	Part des organisations interviewées évoquant les entretiens
Entrepreneuriale	0% (0 organisation sur 3)
Mécaniste	75% (6 organisations sur 8)
Adhocratique	75% (3 organisations sur 4)
Professionnelle	0% (0 organisation sur 3)
Missionnaire	100% (5 organisations sur 5)

Pour les organisations missionnaires, les entretiens, quels qu'ils soient (annuels, mensuels, professionnels, ...) sont reconnus comme des supports incontournables du développement de l'employabilité. Ils ont tous le même objectif : aider l'individu à prendre conscience de ses compétences, de sa valeur pour le collectif et de ce dont il a envie et pourrait apporter à l'organisation. Ces organisations se sont parfaitement approprié l'obligation légale. En support des entretiens, 60% d'entre elles s'appuient sur des systèmes d'évaluation, comme le bilan de compétences, l'auto-évaluation, le feed-back ou la grille d'évaluation. Ces éléments sont utilisés dans le but de développer les capacités de l'individu, en lui faisant prendre conscience de sa valeur, de ses compétences et de ses marges de progrès. L'organisation, quant à elle, s'appuie sur ces supports pour déterminer comment elle peut accompagner au mieux le développement des compétences de son collaborateur. Ainsi, la RH de VenteBois décrit l'existence de « *bilans de compétences pour aligner les talents aux besoins de*

l'entreprise et il s'est trouvé que j'avais une appétence pour l'humain et voilà, c'est comme cela que j'ai commencé à graviter dans les ressources humaines ». Dans cette organisation, nous notons l'absence de jugement et de comparaison par rapport aux autres individus. Le respect de chacun, et de là où il en est dans son parcours individuel, est bien présent. Dans cette logique, les parcours ne sont pas clairement définis. Toutefois, nous notons qu'un lien existe entre les entretiens et la mobilité, voire l'évolution des collaborateurs, au sein des organisations missionnaires. Ces témoignages viennent en contradiction des conclusions de Pichaut et Nizet, selon lesquels l'évaluation serait « *sans influence directe sur la mobilité* » dans les conventions valorielles, liées à l'organisation missionnaire.

Les outils d'entretien et d'évaluation sont fortement plébiscités par les organisations mécanistes interviewées, ce qui nous semble logique dans la mesure où elles retrouvent, dans ce type d'outils, une standardisation des procédés qui leur correspond. Ces entretiens contribuent majoritairement à vérifier le respect de la fiche de poste et l'adéquation du niveau de performance de l'individu à celui attendu par l'organisation. Nous constatons donc un lien assez éloigné entre le contenu de ces entretiens et le développement de l'employabilité des collaborateurs. Ainsi, chez IndusAgro « *on refait complètement nos entretiens d'évaluation en intégrant vraiment, par rapport aux fiches métiers, les savoir-faire et savoir-être* ». De même, chez BeautéIndus, les entretiens peuvent intervenir après un événement personnel de la vie du collaborateur l'ayant éloigné temporairement de l'entreprise, comme un congé maternité ou une maladie de longue durée. Ces entretiens permettent alors de déterminer les moyens nécessaires à mettre en place par l'organisation pour contribuer à la réinsertion professionnelle rapide du collaborateur. Ces deux exemples d'approche, à très court terme, ne permettent pas, selon nous, d'anticiper l'avenir, ce qui ne fait donc pas de cet outil, utilisé dans ces conditions, un élément constitutif d'employabilité à long terme. Sur ce point, nous sommes en accord avec les conclusions de Pichaut et Nizet, qui considèrent que les entretiens d'évaluation dans la convention objectivante sont « *sans influence directe sur la mobilité* ».

A l'inverse, la majorité des organisations adhocratiques interviewées organisent régulièrement des entretiens avec leurs collaborateurs pour identifier les envies et les capacités de chacun, réfléchir aux évolutions possibles, notamment « *pour ne laisser personne trop longtemps dans le même poste* » chez HighTechService. L'entretien, tel qu'utilisé par cette organisation, est alors un véritable outil permettant de développer l'employabilité de ses collaborateurs.

Là encore l'impact du type organisationnel est visible aussi bien à travers le fait que le terrain nous en parle ou non, que sur la manière dont les entretiens sont reliés au développement de l'employabilité. La littérature n'est que partiellement confortée par notre retour terrain.

3.2.2 Impact des pratiques opérationnelles

3.2.2.1 Mobilité

La position de dispositif leader, au même titre que la formation, confirme bien que la mobilité est perçue comme l'instrument par excellence pour l'employabilité (Dietrich, 2018). Tout comme dans la définition que nous avons retenue, nous retrouvons les

notions de mobilité dans et en dehors de l'entreprise (Mobilité interne 78% - Mobilité externe 39%).

La mobilité interne, mise en avant dans les entretiens, n'engendre pas obligatoirement une évolution hiérarchique car elle intègre tout autant la mobilité horizontale. Cela confirme la fin de la promesse de carrière au bénéfice de parcours professionnels divers et valorisés au sein des organisations (Bender and Al. 2000 ; Dujardin 2017). Toujours est-il que, quel que soit le cas, nous retrouvons dans les verbatims les bénéfices reconnus par Dietrich (2018) : monter en compétence ; poly-compétence ; polyvalence.

Malgré cet intérêt pour l'entreprise, la RH de TransportPrivé rejoint Finot (2000) dans le fait que la mobilité interne n'est pas forcément favorisée. « *On a le même process que si c'était un processus externe. Donc les étapes sont les mêmes, on n'est pas forcément favorisé. C'est comme si on venait de l'externe* ».

Même s'il ne concerne que les grandes entreprises et un nombre limité de salariés, l'intrapreneuriat est un nouveau dispositif de développement de l'employabilité par la mobilité. Il est reconnu comme un moyen de développement de compétences puissant par le RH de Bâtisseur en parlant de lui-même. « *On apprend énormément en l'espace de 8 mois. Moi, c'est ce que j'ai dit : j'ai eu l'impression de refaire un MBA mais là beaucoup plus opérationnel* ». Chez TransportPublic, il sert aussi de tremplin vers des mobilités extérieures.

Pour plus de 60% des organisations interviewées, la gestion de la mobilité externe n'est pas exprimée. Nous retrouvons là Schmidt et al. (2013), pour qui la mobilité externe demande une motivation forte de la part de l'entreprise à accompagner des projets sans intérêt direct. Cette motivation vient essentiellement suite à l'expérience de restructuration avec négociation de quelques départs pouvant aller jusqu'à des plans sociaux à répétition. Ces expériences, mal accompagnées, sont vécues comme des échecs « *il s'y est attelé, après cet échec-là, parce qu'on a tous vécu en tant que comité de direction comme un échec* ». Elles ont poussé les organisations à mettre en place des passerelles : agence de reconversion interne ; projet individuel de formation ; VAE ou encore bilan de compétence.

La mobilité externe vient aussi de contraintes structurelles de l'organisation comme chez ProdTV dont une grande partie du personnel est intermittent du spectacle ou Public où les contraintes physiques génèrent des carrières courtes. Dans ces deux organisations, un accompagnement personnalisé est fait : « *on suit les gens en individuel, plus on discute avec eux et plus on a des chances de les voir revenir* » ; « *agence qui est dédiée à la reconversion, qui nous permet de transposer les compétences qu'ils ont pu acquérir chez nous en compétences qui peuvent se vendre* ».

Les seules organisations ayant valorisé un accompagnement personnalisé lors d'un souhait de changement de carrière, par de l'essaimage ou autre, sont des organisations publiques ou semi-publiques.

En conclusion, avant d'être cité comme dispositif au service de l'employabilité, la mobilité interne répond à des besoins de performance ou de fidélisation de l'entreprise. Elle est reconnue comme la source par excellence de développement de nouvelles compétences. Concernant la mobilité externe, celle-ci vient répondre à des situations anticipées ou non de fin d'emploi dans l'organisation. Le « rêve » de l'entreprise

accompagnant ses salariés dans ses projets personnels est à ce jour plus attaché à des organisations publiques ou semi-publiques. Y a-t-il d'autres liens entre la typologie organisationnelle et la politique de mobilité interne ou externe ?

Impact de la typologie organisationnelle sur la mobilité

La mobilité est un dispositif évoqué par toutes les typologies d'organisations observées, mais avec une intensité différente. Il nous semble intéressant de regarder en détail ce que le terme mobilité veut dire pour chacune et comment la mobilité se met concrètement en place.

	Part des organisations interviewées évoquant la mobilité
Entrepreneuriale	100% (3 organisations sur 3)
Mécaniste	88% (7 organisations sur 8)
Adhocratique	100% (4 organisations sur 4)
Professionnelle	67% (2 organisations sur 3)
Missionnaire	60% (5 organisations sur 5)

Nous constatons qu'il est nécessaire de distinguer mobilité interne et mobilité externe, ce qui n'apparaît pas dans les conventions GRH de Pichault et Nizet. Les approches des organisations interrogées distinguent pourtant bien les deux.

	Mobilité interne	Mobilité externe
Entrepreneuriale	100% (0 organisations sur 3)	0% (0 organisation sur 3)
Mécaniste	88% (7 organisations sur 8)	50% (4 organisations sur 8)
Adhocratique	100% (4 organisations sur 4)	50% (2 organisations sur 4)
Professionnelle	33% (1 organisation sur 3)	67% (2 organisations sur 3)
Missionnaire	60% (3 organisations sur 5)	20% (1 organisation sur 5)

L'organisation entrepreneuriale privilégie la mobilité interne, qui s'organise en fonction des projets de l'entreprise et des opportunités qui se présentent, c'est-à-dire les postes qui se libèrent ou qui se créent. HelpSenior nous explique en effet que « *c'est un peu le reproche que pouvaient faire certains salariés, c'est qu'en matière de mobilité en interne, on n'a pas de plan de mobilité* ». En répondant à son besoin en interne, l'organisation « *donne aux collaborateurs l'envie de bouger et d'aller plus loin* » déclare le RH de l'entreprise PubCom. Cette mobilité peut ainsi provoquer des évolutions en cascade, ce qui ouvre des perspectives en interne tout à fait concrètes et permet aux collaborateurs d'explorer des domaines de compétences connexes aux leurs et d'étendre leur éventail de compétences. Dans ce type organisationnel, seule la mobilité interne est évoquée comme permettant de développer l'employabilité. La mobilité externe, quant à elle, est totalement absente des témoignages. S'il n'y a pas de plan de mobilité dans ce type d'organisation, des opportunités existent bien, qui dépendent souvent de la taille de l'organisation. Nos observations viennent atténuer l'affirmation de Pichault et Nizet, selon laquelle il existerait « *peu de possibilités effectives* » de mobilité dans la convention discrétionnaire, rattachée à l'organisation entrepreneuriale.

De son côté, l'organisation adhocratique prend en compte à la fois la mobilité interne et la mobilité externe dans le cadre du développement de l'employabilité, en privilégiant toutefois la mobilité interne. Chez Ingé-NRJ, « *aujourd'hui, on souhaite que personne ne reste plus de 10 ans sur le même poste, dans le même secteur* ». La mobilité interne va donc être organisée par l'entreprise, en accord avec les aspirations et des capacités de ses collaborateurs. De même, chez TV, des itinéraires sont mis en place pour « *essayer de faire évoluer les gens d'un secteur à un autre pour qu'ils acquièrent des compétences complémentaires* ». Dans cette organisation, la mobilité externe est

également prise en compte par 50% des entreprises interviewées comme une plus-value en termes d'employabilité et une richesse pour la performance de l'entreprise. Ingé-NRJ apparaît particulièrement pointue sur le sujet puisqu'elle ouvre à ses collaborateurs la possibilité de détachement, de mise à disposition et facilite, voire accompagne même financièrement la prise de congé pour monter son entreprise. L'effet « *boomerang* », c'est-à-dire le retour d'un collaborateur au sein de l'organisation quelques années après l'avoir quitté, dont parle de plus en plus les revues spécialisées en RH et management, est bien accueilli, ce qui est en phase avec l'ouverture, nécessaire à la performance de ce type d'organisation.

L'organisation mécaniste parle également davantage de mobilité interne que de mobilité externe. En effet, cette dernière intervient seulement dans le cadre de restructuration et de plans sociaux. De gros moyens sont parfois mis en place, notamment chez IndusAgro, où « *on a vraiment mis une cellule derrière eux pour les accompagner, pour la recherche d'emploi, par rapport à leurs compétences acquises* ». La notion de mobilité interne a été largement citée par les organisations mécanistes. Cependant, nous notons qu'elle se fait principalement sur proposition de l'organisation au collaborateur et dans l'objectif de répondre à un besoin de l'organisation seulement ; « *c'est en fonction des disponibilités des postes et des opportunités* ». Ces organisations se rejoignent sur le fait que « *le cumul des expériences et l'enrichissement terrain* » sont des facteurs de développement de l'employabilité.

L'organisation professionnelle, quant à elle, parle davantage de mobilité externe que de mobilité interne. La mobilité externe peut prendre différentes formes, comme un départ temporaire de l'organisation, ou une activité en parallèle de l'activité exercée, ou un départ définitif de la structure. Elle est admise et perçue comme une action individuelle permettant la construction de l'employabilité de l'individu. Un opérationnel d'Uniform évoque la notion de passerelle, en évoquant la possibilité laissée à l'expert de devenir entrepreneur indépendant. En revanche, la mobilité interne dans l'organisation professionnelle est limitée dans la mesure où les individus sont des experts dans leur domaine et ne peuvent donc pas intervenir facilement sur un autre domaine d'expertise. La mobilité interne qui s'ouvre à eux est de prendre des responsabilités hiérarchiques dans leur domaine d'expertise. Ainsi, le DG d'Avocat précise qu'« *un avocat peut devenir associé du cabinet* ».

La plupart des organisations missionnaires utilisent la mobilité, avec une préférence pour la mobilité interne de manière générale, qui peut être liée au secteur d'activité, comme chez Solidaridad, intervenant dans le milieu social : « *on a une très importante politique de mobilité, environ 130 mobilités par an du fait des structures qui ouvrent et qui ferment en permanence. Il y a donc des salariés en CDI qu'il faut replacer* ». L'organisation Public met en place la mobilité interne, ainsi « *tous les 6 à 9 ans, ils changent de poste pour pouvoir progresser parce qu'on considère qu'au bout d'un certain temps, ils maîtrisent suffisamment les compétences qui étaient à développer sur ce poste-là. On va donc leur donner plus de responsabilités sur un poste différent ; la mobilité sert à les faire monter en compétences* ». Mais Public va beaucoup plus loin en matière de mobilité car elle met en œuvre de nombreuses actions pour favoriser, voire encourager la mobilité externe, ce qui peut paraître étonnant pour une organisation missionnaire, pour laquelle Pichault et Nizet considèrent que « *la mobilité est rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels* ». L'organisation Public, que nous avons interviewée, a toutefois une particularité puisqu'elle intervient dans le secteur de la défense nationale et exige des individus qui la composent, non seulement une grande forme physique, mais également un énorme engagement personnel, basé sur des valeurs très fortes, tout en proposant des contrats

à durée déterminée pour la majorité de ses jeunes collaborateurs. Ainsi, cette organisation missionnaire organise la reconversion de ses collaborateurs, « *ce qui leur permet de transposer les compétences qu'ils ont pu acquérir chez nous en compétences qui peuvent se vendre à l'externe. Nous pouvons les accompagner vers des entreprises avec lesquelles nous avons des partenariats* ». Cette démarche est communiquée et dans la tête de tous les candidats dès le moment du recrutement, ce qui, d'ailleurs, nourrit la marque employeur de Public.

Le terrain vient apporter des compléments d'information vis-à-vis de la littérature en différenciant les notions de mobilité interne et externe. Le lien avec le développement de l'employabilité a été fait, quel que soit le type organisationnel avec des différences sur la motivation de mise en place de ce dispositif.

3.2.2.2 Immersion

La littérature ne semble pas avoir cherché à faire le lien entre l'immersion d'un salarié dans un autre service ou une autre entité de l'entreprise et le développement de son employabilité, pourtant le terrain fait ce lien (43% des entreprises interviewées). Le verbatim peut, certes, être différent, en nous parlant de « *vis ma vie* », d'intégration, de mise en contact ou découverte de nouveaux métiers. Le lien avec l'employabilité se mêle avec celui du réseautage, de la découverte de nouveaux métiers et savoir-faire. Le salarié, souvent en demande « *on satisfait le besoin d'une personne qui se dit, moi j'irais bien faire un peu autre chose pendant un temps, développer ma compétence sur un autre segment, parce que ça peut faire sens dans ma projection professionnelle* », n'est pas le seul gagnant dans cette pratique. L'entreprise y trouve aussi un intérêt pour sa performance lorsqu'elle parle intégration par exemple « *pour qu'ils soient rapidement efficaces et rapidement bien intégrés, il faut leur créer un planning d'intégration* », son organisation peut même le définir, le favoriser de façon claire et sécurisée : « *chaque collaborateur a le droit de partir tous les 18 mois une semaine pour n'importe quel bureau (...) ça crée aussi du partage de connaissances au-delà l'interculturel* ».

Voyons si l'étude détaillée des interviews nous permet d'identifier un impact de l'organisation sur l'application de ce dispositif ou des liens avec d'autres dispositifs ?

Impact de la typologie organisationnelle sur l'immersion

Quatre organisations nous ont parlé d'immersion comme un dispositif permettant de développer l'employabilité de leurs collaborateurs, avec des niveaux d'intérêt très disparates.

	Part des structures interviewées évoquant l'immersion
Entrepreneuriale	100% (3 organisations sur 3)
Mécaniste	38% (3 organisations sur 8)
Adhocratique	25% (1 organisation sur 4)
Professionnelle	0% (0 organisation sur 3)
Missionnaire	60% (3 organisations sur 5)

Les organisations entrepreneuriales interviewées nous ont toutes parlé de l'immersion comme d'un dispositif en lien avec l'employabilité. Il s'agit de permettre à un collaborateur de passer un temps, plus ou moins long selon les structures (une heure ou deux, un jour, une semaine, ...), dans un autre service que le sien, avec un objectif

identique pour toutes : permettre à leurs collaborateurs de mieux comprendre le travail des uns et des autres, leurs exigences et leurs contraintes. Cette opération permet de développer la transversalité des échanges dans l'organisation et une meilleure collaboration interservices, grâce à l'ouverture que cela procure à chaque individu. De plus, cela contribue à ce que chaque individu constitue son réseau interne, « *c'est histoire de faire connaissance* » (HelpSenior), ce qui facilite les échanges au quotidien et contribue à une meilleure efficacité et à une plus grande performance de l'organisation.

L'organisation missionnaire Montagne organise des immersions en interne, en faisant passer certains collaborateurs d'un service à un autre, tandis que Public propose plutôt des immersions à l'extérieur de sa structure, avec pour objectif de « *s'inspirer de ce qui se fait ailleurs* ». Les collaborateurs ayant bénéficié de l'immersion « *reviennent avec de nouvelles méthodes de travail, avec des choses qu'ils ont vues, une ouverture d'esprit, une nouvelle manière d'aborder les dossiers. Typiquement, nous on a un gars qui a été détaché et a fait de la transformation dans une société privée, alors, forcément, il est arrivé sur la partie transformation de notre service* ». Avec l'immersion, l'organisation missionnaire va rechercher les compétences dont elle a besoin, que ce soit en interne, d'un service à un autre, ou en externe.

L'organisation mécaniste utilise l'immersion dans un tout autre but ; avant une mobilité vers un autre métier, IndusAgro permet à son collaborateur pressenti pour prendre de nouvelles fonctions, de passer entre quinze jours et un mois dans son futur environnement avant qu'il ne confirme sa motivation pour ses nouvelles responsabilités. L'immersion est utilisée dans ce cas comme un moyen de sécuriser l'évolution en interne du collaborateur, qui prend alors sa décision en toute connaissance de cause.

Enfin, l'immersion a été peu citée par les organisations adhocratiques rencontrées. Toutefois, Ingé-NRJ qui la met en œuvre, évoque des immersions en interne mais également en externe, comme par exemple « *chez des partenaires industriels, chez des partenaires institutionnels. On a, en permanence, 35 personnes détachées* ». Ces détachements externes peuvent avoir une durée conséquente, dans une optique de développement des compétences de l'individu ; « *il y a des détachements que l'on fait dans une logique d'acquisition de compétences. Je vais vous donner un exemple. Nous avons un collègue, chef de département, qui avait envie d'évoluer et qu'on voit bien, à terme, dans une fonction plus stratégique. En parallèle, on a eu écho d'une opportunité chez un partenaire institutionnel avec lequel il est de bon ton de montrer que l'on collabore. Du coup, on a trouvé que c'était une super opportunité, donc on l'a détaché pour deux ans. Il est ravi et nous on se dit, dans deux ans, on le récupère. On lui fait une formation en parallèle de ce détachement d'ailleurs. Entre la formation et l'apprentissage sur le terrain, on espère récupérer un collaborateur et on sait exactement ce que l'on veut lui proposer après* ». Il est à noter qu'Ingé-NRJ est une structure de grande taille, pour laquelle il est plus facile de se séparer d'un collaborateur. Elle dispose de budgets conséquents pouvant servir le développement des collaborateurs.

L'immersion est un dispositif qui n'est pas détaillé dans la littérature quant à son apport sur le développement de l'employabilité des salariés. Il est pourtant présent dans tous les types organisationnels étudiés, aussi bien en interne qu'en externe de l'organisation. Souvent lié au réseautage et à l'échange de compétences, son lien avec l'employabilité n'est pas à prouver.

3.2.2.3 Le mécénat et le bénévolat de compétence

Nous avons vu dans la littérature que le lien entre la RSE et l'employabilité n'était que très peu développé. Les rares pistes seraient l'alternance, l'investissement dans le social ainsi que les pratiques de mécénat de compétence selon Pougnet-Rouzan (2006).

Lors de notre analyse du retour terrain, nous avons classifié en RSE les pratiques du mécénat de compétence et du bénévolat de compétence, deux outils évoqués naturellement par nos interviewés. Afin de s'assurer du réel lien entre l'employabilité et ces deux dispositifs, nous avons interviewé plusieurs experts sur ces sujets.

Voici la définition qui nous a été donnée sur le **congé solidaire** (ou bénévolat de compétence) « *c'est permettre à un salarié pendant 2 semaines, sur son temps de vacances, d'aller partager ses compétences, à l'international, sur des projets de solidarité internationale...C'est une mission de bénévolat* ». **Le mécénat de compétence** est une pratique similaire, la différence résidant dans le fait que le salarié réalise la mission solidaire pendant son temps de travail. Dans les deux cas, l'entreprise fait un don (environ 2500€ par salarié, défiscalisés à 60%) à une association qui gère entièrement la logistique et l'accompagnement pour la mission solidaire.

Citées uniquement par 17% des interviewés, ces pratiques n'attirent que très peu les organisations qui est en recherche de performance. Très souvent, son arrivée dans une organisation est le fruit de la volonté d'un manager y étant sensibilisé et ayant de l'influence. Ce dispositif n'est pourtant pas dépourvu d'intérêt pour une organisation.

En effet, après avoir mis en place le congé solidaire au sein de son organisation, le DG de TV s'est rapidement rendu compte que les salariés qui font du bénévolat de compétences :

- apprennent des choses sur leur propre capacité à être pédagogue, transmettent leurs savoirs, ce qui est évidemment tout à fait transposable ensuite dans leur situation de travail,
- apprennent à regarder leur propre situation avec un regard extrêmement différent,
- créent ainsi un réseau interne d'individus ayant réalisé une mission de bénévolat de compétence et que ce réseau devient un réseau d'entraide en interne,

et pour reprendre son verbatim « *que l'implication dans le travail est différente, elle n'est pas moindre, elle n'est pas forcément supérieure mais elle est différente, c'est à dire qu'on est plus tendu vers l'objectif, vers la mission qu'on a à réaliser* ». Enfin, il a également observé une corrélation « *entre les gens qui étaient partis dans ces missions de congé solidaire et les évolutions de carrière* ».

Nous avons interviewé l'association HumaniTerre, qui propose et organise ce genre de congé. Son DG constate que les individus, qui bénéficient de ce type d'expérience, développent leur employabilité durant leurs missions, en renforçant leurs soft skills, à savoir leur agilité et leur capacité d'adaptation à un nouveau milieu.

Bien que le terrain mette en lumière la complexité pour une entreprise de développer ce type de pratique, il nous semble qu'il s'agit d'un levier fort que devrait exploiter les organisations afin d'apporter de l'ouverture sur l'extérieur et mettre en dynamique leurs collaborateurs.

Impact du type d'organisation sur le mécénat et le bénévolat de compétence

Seules trois types d'organisation, parmi les cinq étudiées, nous ont parlé du mécénat et/ou du bénévolat de compétence. De plus, les interlocuteurs ayant évoqué ces dispositifs représentent une minorité au sein de chaque type d'organisation.

	Part des structures interviewées évoquant le mécénat ou le bénévolat de compétence
Entrepreneuriale	0% (0 organisation sur 3)
Mécaniste	25% (2 organisations sur 8)
Adhocratique	25% (1 organisation sur 4)
Professionnelle	0% (0 organisation sur 3)
Missionnaire	20% (1 organisation sur 5)

Deux interlocuteurs travaillant dans des organisations mécanistes utilisent le mécénat de compétence, qui intervient dans des situations très précises. Ces deux structures ont vécu et vivront encore de profondes restructurations, du fait de l'évolution importante de leur marché respectif. La première propose du mécénat de compétence à ses collaborateurs destinés à la quitter dans le cadre d'un futur plan social. Elle permet également à ses collaborateurs seniors de libérer 30% de leur temps de travail pour transmettre leurs compétences, dans des écoles notamment. Cette approche développe une ouverture et amorce une projection à l'extérieur de l'organisation, et ainsi leur permet de prendre conscience de leur employabilité en dehors de l'organisation. N'est-ce pas également une bonne manière de permettre aux seniors de se préparer en douceur à la fin de leur vie professionnelle ? La deuxième structure mécaniste proposant le mécénat de compétence donne la possibilité à ses collaborateurs de prendre « deux demi-journées par mois à l'accompagnement d'une association d'intérêt public, pour mettre à profit leurs compétences, dites professionnelles, dans une sphère associative d'utilité publique et sociale », avec des résultats probants puisque 71% de ces collaborateurs y voient l'occasion de sortir de leur routine, tandis que 64% d'entre eux y voient l'occasion d'acquérir des compétences supplémentaires, ce qui contribue au renforcement de leur engagement.

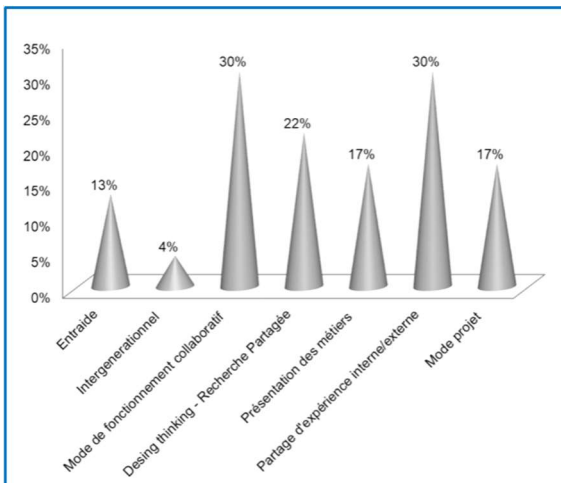
L'organisation adhocratique TV ayant recours au bénévolat de compétence nous a expliqué avoir mis en place le bénévolat de compétence dans le but de réduire « *les stocks de congés payés qui rentraient dans les provisions et plombaient les comptes de l'entreprise* » pour reprendre son verbatim. L'utilisation de ce dispositif par cette organisation est donc le fruit du hasard, qu'elle décide de transformer en opportunité ressources humaines en le proposant aux collaborateurs volontaires. Cette approche correspond bien à l'organisation adhocratique qui fait généralement preuve d'une belle ouverture sur l'extérieur et qui n'hésite pas à nourrir ses collaborateurs d'expériences nouvelles.

L'organisation missionnaire, quant à elle, peut avoir recours au mécénat de compétence dans le but de fédérer ses équipes, autour de projets en lien avec ses valeurs. Ainsi l'organisation Montagne fait participer ses salariés à des projets environnementaux ponctuels. Il est important de noter que, même si l'entreprise adhère à ce genre de pratique, il ne lui est pas toujours aisé de le développer massivement en interne. En effet, « *envoyer quelqu'un pendant deux mois, c'est bien mais il faut pouvoir le remplacer. Donc, du coup, on n'en envoyait pas dix par an. Ça a été assez rare, en Europe en tout cas. On l'a fait deux ou trois fois mais ça a été assez rare* ».

Le RH d'une organisation entrepreneuriale, ayant proposé au dirigeant de mettre en place le RTT solidaire (pour une demi-journée RTT prise par un salarié pour une action de bénévolat, l'entreprise abonderait l'autre demi-journée lui permettant d'y consacrer une journée entière) a essuyé un refus catégorique. Le dirigeant n'y a trouvé aucun bénéfice immédiat pour la structure.

Parmi les quelques pistes reliant RSE et employabilité, ce sont les pratiques de mécénat de compétence et congé solidaire qui ressortent le plus du terrain, tout en restant un des dispositifs le moins cité. Lié à des périodes d'évolution importante pour l'entreprise, ce dispositif est aussi destiné aux fins de carrière ainsi qu'à des buts de fidélisation. Dans ce dernier cas, il peut y avoir conflit avec les intérêts économiques de l'entreprise.

3.2.2.4 Mode collaboratif



En dehors de la revue généraliste faite par Finot (2000), il est compliqué de trouver de la littérature sur l'impact du travail en mode collaboratif sur l'employabilité des individus. Et pourtant, au contact des autres, que ce soit en mode projet, par de l'entraide, par du partage d'informations, un individu va développer des connaissances qui viendront développer ses propres compétences. Et dans les faits, 70% des interviews en parlent. Regardons ce que le terrain nous apprend sur le sujet.

La notion de travail en mode collaboratif nous est apparue dans une société de type adhocratique où le mode projet et l'innovation sont très développés. Elle n'est jamais instinctivement avancée par les personnes interviewées comme étant un moyen de développer l'employabilité de leurs collaborateurs. Et pourtant, après un peu de questionnement et de réflexion, ils l'intègrent en tant que tel ! Nous avons identifié sur le terrain, en plus de celui lié directement à la typologie de l'entreprise (30% des retours sur le collaboratif), 6 moyens particuliers de faire du mode collaboratif tels que présentés sur le graphe ci-contre.

Lorsqu'on interroge sur le mode opératoire, le partage d'expériences (aussi bien en interne qu'avec l'externe) ressort majoritairement (30%) « *Partage d'expériences, les réussites comme les échecs, les bonnes pratiques... C'est un enrichissement* », « *les développeurs informatiques développent leurs compétences en travaillant ensemble, ... si une personne a besoin de monter en compétences, elle passe une semaine avec un développeur doué sur le sujet* ». Ce partage d'expériences est, dans tous les cas relevés, mis en place par l'entreprise et fait partie de son mode de fonctionnement. Nous pouvons aussi noter qu'il concerne des populations de salariés hautement spécialisés. Le mode de réflexion collaboratif (design thinking) ressort dans des interviews liées à des entreprises où les valeurs sont fortes et où les salariés sont très

spécialisés : « *Challenge Energina, ça va avec la notion innovation qui vient du croisement des idées* ». L'impact du manager peut aussi être déterminante dans certaines organisations très hiérarchisées « *un certain nombre de chefs acceptent le brainstorming* ».

Bien que cela ne soit pas repris par la littérature, l'émulation de groupe, la recherche de solutions innovantes, le mélange de compétences différentes sont autant d'éléments qui permettent à un individu de développer ses propres compétences.

Certaines entreprises organisent aussi des espaces permettant de partager son expérience, ses problématiques, voire de former à la volée ses collaborateurs qui le souhaitent (base du volontariat) : « *Séminaires d'équipe avec intervenants (marketing, RH, etc.), mieux se connaître et mieux comprendre ce que font les autres services, leurs enjeux, leurs projets* ».

L'entraide, peu citée, l'a été soit car elle fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation « *Fait partie du mode de fonctionnement de l'entreprise* », soit car elle a été utilisée pour mettre une dynamique sur la ligne managériale.

L'intergénérationnel n'est remonté qu'une seule fois dans le verbatim du terrain et correspond au choix d'un manager de mêler des jeunes, maîtrisant les nouvelles technologies, avec un expert d'un âge certain pour faire évoluer les pratiques du domaine. Nous pouvons y voir là plus l'influence du manager qu'une réelle politique en la matière.

Si les outils liés au mode opérationnel collectif sont cités par 70% des interviewés, il est étrange que la polyvalence ne le soit que par 35% d'entre-deux. Lorsqu'elle est abordée dans les interviews, cela n'est jamais sous l'angle du salarié qui souhaite se diversifier, cela est plutôt lié aux besoins ou mode de fonctionnement de l'entreprise, pour sa performance, ce qui conforte le point de vue de Waterman et al. (1994) sur la flexibilité des salariés et leur réactivité au service des besoins de l'entreprise au regard des évolutions technologiques et marchés. Et pourtant, comme le précisent Martin et Hofaidhlaoui (2017, p.127), la demande en flexibilité fonctionnelle (polyvalence des compétences et potentiels) est de plus en plus importante pour permettre à l'entreprise de rester performante sur des marchés, économiques et d'emploi, qui évoluent rapidement. A noter que cette flexibilité impacte de plus en plus le mode organisationnel du travail.

En conclusion, bien que souvent inconscient dans l'esprit des RH, des managers et même des opérationnels, le mode de travail collaboratif est une façon de développer les compétences des collaborateurs de façon continue, tout en servant directement la performance de l'entreprise. Voyons comment l'organisation impacte cette variable.

Impact de la typologie organisationnelle sur le mode collaboratif

Tous les types organisationnels ont évoqué le mode collaboratif comme dispositif permettant de développer l'employabilité. Toutefois, le mode collaboratif ne semble pas occuper la même place au sein de chaque organisation.

	Part des structures interviewées évoquant le mode collaboratif
Entrepreneuriale	67% (2 organisations sur 3)
Mécaniste	50% (4 organisations sur 8)
Adhocratique	100% (4 organisations sur 4)
Professionnelle	33% (1 organisation sur 3)
Missionnaire	100% (5 organisations sur 5)

Le mode collaboratif, sous différentes formes, a été abordé par 100% des représentants des organisations adhocratiques et missionnaires. Mais l'utilisent-elles de la même manière ?

L'organisation adhocratique fonctionne au quotidien en mode projet. Il est donc logique que ces représentants nous parlent du mode collaboratif, même si ces aspects ne sont pas toujours identifiés comme des dispositifs servant le développement de l'employabilité : « *travail en groupe au jour le jour, de manière informelle, recherche de solutions ensemble* », « *ça va avec la notion d'innovation car elle vient du croisement d'idées* ». En fait, ces notions sont souvent liées au mode projet qui va permettre à différentes compétences de se côtoyer et faire grandir chacun, ainsi que l'aspect innovation, souvent présent dans ce type de structures, qui est une source de développement de nouvelles connaissances : « *un projet ça veut dire qu'on va travailler avec d'autres équipes, donc c'est apprendre des autres, d'autres métiers, d'autres technicités, donc ça fait aussi une fertilisation croisée qui est intéressante pour l'innovation et puis c'est aussi de l'adaptabilité intellectuelle* ». Chez HighTechService, « *les développeurs informatiques développent leurs compétences en travaillant ensemble* ». Le travail de groupe leur permet donc de partager leurs connaissances. Par ailleurs, le design thinking est de plus en plus utilisé chez Ingé-NRJ pour faire émerger des idées innovantes, de manière collective. « *L'innovation vient du croisement des idées. Personnes n'innove tout seul dans son garage. Si certains inventent, on n'innove pas dans son garage. Innover ça veut dire qu'à la fin, l'idée se traduit par quelque chose de commercialisable et qui se vend. C'est donc la préoccupation permanente de générer de nouvelles innovations, qui vont être confrontées à des prospects, à un développement et enfin à des clients potentiels. Et cette démarche-là, elle a été renforcée ces dernières années par notre direction de l'innovation qui a créé un challenge tous les 2 ans* ».

L'organisation missionnaire a, quant à elle, recours en premier lieu au partage d'expériences, qui est promu principalement sous deux formes différentes, en fonction des structures :

- En premier lieu, il intervient sous forme d'échanges permanents, facilités par l'organisation et le manager de l'équipe (open-space, réunion d'équipe, brainstorming, espace de parole). Quel que soit le cas, la parole est libre, dans le but d'apporter de nouvelles idées, des solutions en s'appuyant sur l'intelligence collective. Chez Montagne, par exemple, face à une problématique rencontrée par un collègue, « *en open-space (...) on pouvait intervenir en disant : la solution, c'est peut-être ci, c'est peut-être ça* », ou chez Public « *en permanence, on brainstorme, il n'y a pas de dossier qui est réellement à moi parce que les ¾ des idées que j'aurai écrites sont celles de mon voisin* », « *le groupe est plus intelligent qu'une seule personne* ».
- En second lieu, il s'agit du partage d'expériences par groupes d'analyse de pratiques, spécifique au milieu médico-social. Ces groupes s'organisent entre pairs et sont animés par un médiateur externe à l'organisation. L'objectif est de partager ses réussites, ses échecs et de voir ce que chacun peut retenir pour l'avenir. Nous retrouvons, ici aussi, l'idée de parole libérée, mais cette fois par l'absence de supérieur hiérarchique et l'apport de solution ou d'innovation par les pairs. Ainsi, l'opérationnel de Santé Sociale précise que « *dans ces groupes de parole, ils vont aborder une problématique particulière qu'ils ont rencontrée et le groupe de pairs va réagir à la problématique, pour essayer de la décortiquer et d'améliorer leur pratique professionnelle* ».

Le travail collaboratif est également évoqué par 67% des personnes interviewées travaillant dans des organisations entrepreneuriales. Dans ces structures, la solidarité

dans le travail fait partie intégrante du mode de fonctionnement de ces structures, comme nous l'a indiqué le RH de PubCom. Ainsi, chez TransportPrivé, un comité de managers permet aux « *managers de s'épauler entre eux, notamment les juniors qui ont peu d'expérience en management* ». L'échange d'expériences entre les collaborateurs est également source d'ouverture et de développement de connaissances. PubCom monte « *des modules de formations internes avec des collaborateurs internes ayant des compétences avérées sur certains sujets. Les collaborateurs qui le souhaitent s'inscrivent à ces séances qui ont lieu pendant la pause déjeuner* ». Dans le même esprit, TransportPrivé indique également qu' « *une fois par semaine, une équipe de l'entreprise vient exposer son métier, ses problématiques, ses enjeux et un projet sur lequel ils travaillent, de manière à ce que tout le monde puisse avoir un minimum de vernis sur les métiers avec lesquels ils travaillent au quotidien* ». Constatée uniquement dans les organisations entrepreneuriales, la présentation des métiers de la structure permet une meilleure compréhension des enjeux et du fonctionnement de l'entreprise et contribue à la consolidation du collectif.

Sans surprise, le mode collaboratif n'est évoqué qu'à hauteur de 50% dans les organisations mécanistes, souvent organisées en silo. Nous constatons qu'il intervient sous la forme de groupes de travail sur des sujets très précis. Il s'agit de faire travailler ensemble des fonctionnels et des opérationnels afin de faire évoluer un process existant ou d'en créer un nouveau. A titre d'exemple, TransportPublic organise « *beaucoup de groupes de co-construction sur le travail, et pour moi c'est ça la vérité car elle est sur le terrain, avec les acteurs qui font le métier, du moment qu'il y a un consensus collectif, avec des acteurs de terrain pour faire évoluer un processus* ». Même chose chez Agrolndus, où « *on mettait des groupes pluridisciplinaires avec un expert en opérationnel de la supply chain, donc la logistique interne amont et aval, avec des personnes qui venaient de la production et de la qualité et on les faisait travailler sur un item* ».

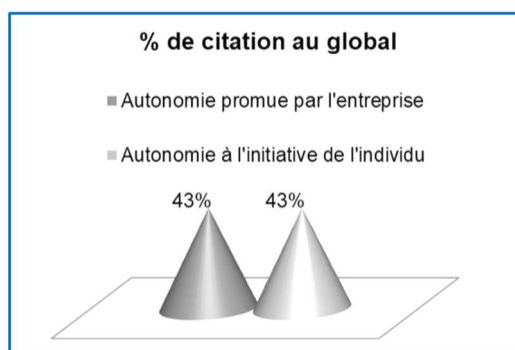
Le mode collaboratif est faible dans l'organisation professionnelle et s'appuie essentiellement sur des échanges entre professionnels libéraux, qui peuvent se présenter, par exemple, sous la forme « *de groupes auxquels vous appartenez et qui vous encouragent* » chez Uniform.

Rarement cité en tant que tel au regard de l'employabilité qu'il peut développer, ce mode de fonctionnement est pourtant riche en actions utiles pour le développement des salariés. En effet, que ce soit en mode projet, en partage d'expériences, par solidarité, tous les types organisationnels l'utilisent. A noter un manque de conscience partagé par les interviewés sur le lien collaboratif / employabilité.

3.2.2.5 Autonomie

L'autonomie fait appel à deux notions : la capacité de l'individu à être autonome et la possibilité de l'être dans le cadre organisationnel, tel que précisé par Martin et Hofaidhllaoui (2017). Ces deux notions sont explicitement citées par le terrain, qui vient donc conforter les écrits de ces auteurs : « *Vous avez aussi des tempéraments et les personnes qui ont envie d'évoluer, qui se donnent les moyens d'évoluer* » ; « *L'entreprise laisse du temps aux collaborateurs pour trouver des solutions* ». Comme nous le voyons sur ce verbatim, la notion de créativité n'est jamais loin, mais n'est pas la seule car, avec 65% des sociétés qui laissent à leurs collaborateurs des bulles d'autonomie, nous remarquons qu'il n'y a pas de lien entre les différents types

d'entreprises, que ce soit en termes d'organisation du travail, de taille ou de domaine d'activité. Le lien avec l'employabilité n'est jamais directement fait dans le verbatim utilisé par nos interviewés. Il faut alors faire l'effort de remonter le lien à travers la création, l'échange de savoirs ou autres variables qui viennent alimenter l'employabilité du salarié comme nous allons le montrer dans l'étude plus ciblée par type organisationnel.



Impact de la typologie organisationnelle sur l'autonomie

Lorsque nous analysons les résultats de notre enquête sur le sujet, nous constatons bien un lien, dans quasiment tous les types d'organisation, entre la capacité de l'individu à être autonome et la possibilité de l'être dans l'organisation. Seule l'organisation professionnelle ne présente pas de cohérence dans les résultats de ces deux items.

	Autonomie laissée par l'organisation	Autonomie de l'individu
Entrepreneuriale	67% (2 organisations sur 3)	67% (2 organisations sur 3)
Mécaniste	38% (3 organisations sur 8)	38% (3 organisations sur 8)
Adhocratique	75% (3 organisations sur 4)	50% (2 organisations sur 4)
Professionnelle	33% (1 organisation sur 3)	100% (3 organisations sur 3)
Missionnaire	20% (1 organisation sur 5)	0% (0 organisation sur 5)

Au travers des chiffres ci-dessus, l'autonomie ne semble pas occuper la même place dans les cinq organisations.

L'organisation adhocratique ProdTV laisse « *la liberté aux collaborateurs de s'organiser* », ce qui semble logique dans une entreprise qui fonctionne en mode projet. Par ailleurs, les collaborateurs travaillant dans les organisations interviewées ont, pour la plupart, un « *capital savoir-faire important* » ; ce sont « *des équipes de passionnés qui travaillent en dehors des heures de travail, ils sont encouragés à apporter des idées nouvelles, à innover* », comme nous l'indique la RH de HighTechService. Si l'autonomie est rendue possible par la flexibilité du temps prévue par ce type de structure, elle est aussi liée au caractère propre de l'individu. Le fait que les organisations adhocratiques aient un cœur de métier porté par des experts y contribue fortement.

Dans l'organisation entrepreneuriale, le RH de PubCom déclare qu'il faut « *laisser des espaces de liberté aux collaborateurs* ». De même, chez TransportPrivé, les « *collaborateurs sont plutôt moteurs* ». Ainsi, au travers de nos interviews, il nous semble que cette organisation semble apprécier l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs dans le cadre de leur périmètre de responsabilités.

En revanche, l'autonomie est peu évoquée par les représentants des organisations mécanistes, ce qui nous semble cohérent dans la mesure où de nombreux processus existent, qui déterminent les actions à mettre en œuvre par les collaborateurs. Lorsqu'elle est abordée, l'autonomie intervient dans un cadre très précis. Au sein de La Banque, « *l'autonomie est laissée dans l'atteinte des objectifs fixés* », ce qui correspond à la standardisation des résultats, caractéristique de cette organisation. D'autres organisations, comme AgroIndus, emploient des collaborateurs très peu

qualifiés, peu autonomes et auxquels l'entreprise impose des processus très stricts, leur laissant une marge d'autonomie très faible dans l'exécution de leur travail.

Les organisations professionnelles interviewées évoquent assez peu l'autonomie laissée par l'organisation et très largement l'autonomie de l'individu. Cela vient peut-être du fait qu'il s'agit davantage de liberté laissée aux individus, bénéficiant souvent d'un statut libéral, sinon experts dans leur domaine, pour s'organiser comme ils le souhaitent. Les collaborateurs disposent donc de « *temps consacré à l'actualisation des connaissances* » comme nous l'indique le DG d'Avocat.

Enfin, les organisations missionnaires rencontrées ont très peu parlé d'autonomie, ce qui semble surprenant. Mais cela peut s'expliquer par un management de proximité au quotidien et une adhésion forte des individus aux valeurs de l'organisation, qui cadrent l'ensemble de leurs actions.

Le type organisationnel a un impact direct sur l'espace de liberté laissé à l'individu pour exprimer son autonomie. En parallèle, l'étude fait ressortir que le salarié est acteur de son autonomie et, in fine, son savoir-être est le vrai moteur de son expression.

3.2.2.6 Le manager et ses actions

Alves (2009), Finot (2000), Peretti (2009) présentent le manager comme un intervenant dans l'employabilité de ses collaborateurs, au rôle plus ou moins important selon les auteurs. Son intervention n'est pas toujours positive comme le précisent Finot (2000) et Hofaidhllaoui (2019). Elle peut devenir un frein au développement de l'employabilité de ses collaborateurs, de peur de perdre ses meilleurs éléments !

Lors de nos interviews, la majorité des entreprises interrogées (74%) ont fait un lien positif entre le manager et le développement de l'employabilité des collaborateurs, dans la mesure où, au sein de celles-ci, le manager a un rôle à jouer sur le sujet. Cela vient confirmer les points de vue d'Alves (2009), Finot (2000), Peretti (2009) avec la description d'un rôle qui peut prendre des formes différentes. Pour certaines personnes interviewées, dotées du profil RH, le rôle du manager consiste à veiller à ce que le collaborateur occupe pleinement son poste, soit en l'accompagnant au quotidien, soit en le challengeant régulièrement pour l'amener au niveau attendu par l'entreprise. Dans les deux cas, le rôle du manager ne dépasse pas les limites de son périmètre de responsabilités. Pour d'autres responsables RH, le rôle du manager semble beaucoup plus large puisqu'ils présentent le manager comme responsable du développement des compétences, sans définition du périmètre concerné. Enfin, l'une de ces entreprises, attend que le manager apprenne à ses collaborateurs à apprendre, ce qui donne au manager un rôle d'une toute autre dimension. Dans toutes ces entreprises, le manager intervient au niveau de l'évaluation, de la mobilité et de la formation des collaborateurs. Ces entreprises possèdent toutes une ligne managériale, plus ou moins structurée. Nous constatons que plus la ligne managériale est étoffée et plus les attentes au niveau du manager sont grandes en matière de développement de l'employabilité.

En dehors d'un opérationnel qui, comme Finot (2000), Hofaidhllaoui (2019) et Fernagu Oudet et Batal (2016), nous fait part du fait que le manager peut minimiser les compétences de son collaborateur lors de l'évaluation, de peur de le voir quitter son équipe, nos interlocuteurs ne présentent pas le manager comme un frein dans le

développement des collaborateurs. Quand cela est évoqué, c'est toujours lié à un manque de compétences du manager ou à une personnalité toxique.

Au travers des interviews, nous comprenons également que le manager peut avoir différentes approches avec ses collaborateurs, permettant de développer leur employabilité.

Dans 10 organisations interviewées, le manager laisse de l'autonomie à ses collaborateurs et encourage l'initiative. Cela dépend souvent du métier exercé. En effet, le DRH d'une ETI du secteur de la communication, où la créativité et la relation clients sont primordiales, nous parle de « *laisser des espaces de liberté aux collaborateurs pour leur permettre de grandir* ». De même, un directeur général dans le domaine de la santé et un opérationnel intervenant dans le secteur de l'investissement financier auprès des particuliers considèrent qu'il est important de laisser de l'autonomie aux collaborateurs dans l'atteinte de leurs objectifs. Dans les deux cas, nous nous situons dans des secteurs d'activité où le relationnel avec les patients ou les clients est primordial. Enfin, les organisations situées dans les domaines de la recherche et de l'innovation mettent en avant l'autonomie comme indispensable car les collaborateurs ont besoin de « *temps pour trouver des solutions* ». C'est le cas des développeurs informatiques et des chercheurs par exemple.

Faire sortir le collaborateur de sa zone de confort peut également contribuer à son développement comme introduit par Finot (2000). Les sept organisations qui évoquent cette approche sont majoritairement très structurées et présentent cette approche comme la possibilité pour le collaborateur de prendre des responsabilités supérieures à celles qu'il exerce habituellement ou d'intervenir sur un domaine qui ne lui est pas familier. Dans le même registre, les organisations les plus structurées évoquent la rupture de la routine, comme un élément important dans le développement des collaborateurs car cela permet au collaborateur d'échapper un instant aux tâches très répétitives proposées par l'organisation et de s'ouvrir à de nouvelles tâches, qui vont venir enrichir son panel de compétences.

Une autre approche, évoquée par seulement trois organisations, est le droit à l'erreur laissée par l'organisation, et donc a fortiori, par le manager aux collaborateurs. Ce sont des profils RH qui en parlent, issus d'organisations différentes ne permettant pas de faire de lien. Le droit à l'erreur est présenté comme une source d'apprentissage car il peut être utilisé comme base pédagogique et comme source d'amélioration continue. Cela se rapproche du retour d'expérience évoquée par Alves (2009) dans la littérature.

Enfin, le manager est également en responsabilité de donner de la perspective au collaborateur, de la visibilité pour la suite de sa carrière à l'intérieur de l'entreprise. Les personnes interviewées qui nous en parlent occupent des fonctions opérationnelles dans des entreprises très structurées, avec une ligne hiérarchique très présente. Le manager accompagne son collaborateur en lui apportant un regard extérieur sur son profil et son potentiel, ce qui lui permet de prendre conscience de ses capacités et d'évoluer vers de nouvelles responsabilités ou de nouvelles fonctions.

Dans toutes les organisations disposant de managers, un outil semble incontournable pour leur permettre d'exercer leur rôle auprès de leurs collaborateurs ; ce sont des entretiens réguliers, formels ou informels qui vont permettre au manager d'identifier les envies et d'évaluer les capacités des membres de son équipe, afin de réfléchir aux évolutions possibles au sein de la structure. Il existe des différences majeures entre les différentes organisations interviewées, ce qui rejoint la théorie de Alves (2009) ce que nous allons détailler par la suite.

Impact de la typologie organisationnelle sur le rôle du manager

	Part des organisations interviewées évoquant le manager
Entrepreneuriale	100% (3 organisations sur 3)
Mécaniste	88% (7 organisations sur 8)
Adhocratique	75% (3 organisations sur 4)
Professionnelle	0% (0 organisations sur 3)
Missionnaire	80% (4 organisations sur 5)

Dans l'organisation entrepreneuriale, le manager peut être le dirigeant lui-même, notamment dans les plus petites structures. Le RH de PubCom considère que le « *rôle du manager est primordial dans le développement des compétences des collaborateurs* ». Son action est toutefois beaucoup moins structurée que dans d'autres organisations. En effet, elle peut prendre la forme de « *retour d'expériences* » que la RH de TransportPrivé résume de la manière suivante : « *en fait, quand on se rend compte qu'on a fait une erreur, on décide de faire une réunion d'une heure où on rappelle le contexte du problème et on essaye de se mettre d'accord sur ce qui n'a pas bien fonctionné et comment on pourrait faire différemment la fois prochaine, dans le même le même contexte* ». Ainsi, en accordant le droit à l'erreur à ses collaborateurs, cette organisation leur donne une chance de se remettre en cause régulièrement, en mettant en place un processus d'amélioration continue, bénéfique à la fois au collaborateur et à l'organisation. Cette organisation fait grandir les individus qui la composent au travers de l'expérimentation et l'accompagnement managérial qui favorisent tous deux l'acquisition de nouvelles compétences.

Au travers des interviews, le rôle du manager apparaît comme prépondérant dans les organisations mécanistes. Il a d'ailleurs été cité par 88% des personnes interrogées, comme acteur du développement de l'employabilité de ses collaborateurs. Ainsi, pour notre interlocuteur de La Banque, « *Le manager est moteur dans le développement des compétences de ses collaborateurs car il propose des formations, demande de la polyvalence, laisse de l'autonomie, etc...* ». De même, chez Intérima, « *il a vraiment un rôle très fort d'orientation et de sécurisation de son collaborateur. C'est la clé de voûte du dispositif. Ce contact de proximité assure vraiment une compréhension du besoin du collaborateur en termes d'évolution de carrière* ». Par ailleurs, l'ensemble des processus mis en place dans les organisations mécanistes créent de la routine, que ces structures cherchent à rompre car, sans cela, elles peuvent générer au fil du temps de l'inemployabilité chez leurs collaborateurs. Elles comptent pour cela sur le manager, qui dispose de peu de moyens, si ce n'est faire sortir les collaborateurs de leur zone de confort, en leur proposant de nouvelles missions. Le RH de Flight nous indique que « *ce qui se passe dans nos carrières, c'est qu'à un moment donné, le job n'est plus aussi intéressant qu'il pouvait l'être il y a 3 ans, donc on se lasse, on n'a pas envie de faire la même chose, le fichier Excel qu'on a fait 250 000 fois, on en a marre et donc on est obligé de renourrir la personne* ». De même, au sein de La Banque, il est important d'« *éviter la routine et l'ennui, en nourrissant les collaborateurs* ». La structure mécaniste s'appuie beaucoup sur le manager pour résoudre cette problématique car son fonctionnement global, très empreint de processus divers, laisse peu d'opportunités. Le manager va devoir, localement, faire preuve d'ingéniosité pour faire grandir ses collaborateurs. Il nous semble intéressant de noter que la notion de droit à l'erreur n'a jamais été évoquée par nos interlocuteurs intervenant dans une organisation mécaniste, ce qui représente à nos yeux une limite importante aux actions mises en œuvre par le manager pour permettre à ses collaborateurs de grandir.

Dans la mesure où elle dispose aussi d'une structure managériale, l'organisation adhocratique va également s'appuyer sur le manager pour développer l'employabilité

de ses collaborateurs. Chez Ingé-NRJ, « *les managers sont très actifs, c'est leur rôle numéro un, en fait* ». Toutefois, dans l'organisation adhocratique, le rôle du manager est de donner l'impulsion, dans la mesure où il réalise « *des entretiens réguliers avec les collaborateurs afin d'identifier leurs envies et les capacités de chacun, et de réfléchir aux évolutions possibles* », comme chez HighTechService. Même chose du côté de TV, qui considère que « *si vous avez un management qui encourage l'initiative (...) et bien les salariés ont envie de développer leur employabilité* ». L'attente vis-à-vis du manager est plus mesurée que dans la mécaniste car l'organisation adhocratique contribue très largement au développement de l'employabilité, dans la mesure où l'innovation est très présente, comme par exemple chez HighTechService, où « *tous les 15 jours, nous développons de nouveaux modules ou fonctionnalités sur les logiciels, ce qui suppose une remise en cause permanente des individus car tous les collaborateurs doivent se maintenir à niveau, les développeurs comme les commerciaux* ».

Ce qui est marquant dans le positionnement du manager au sein de l'organisation missionnaire, c'est qu'il est décrit comme un accompagnateur du quotidien, pour permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même. Ainsi, chez Solidaridad, le manager porte « *beaucoup d'attention à l'histoire de chacun et aux souhaits de chacun, c'est un accompagnement au quotidien* ». Chez Public, cela se traduit par « *faire grandir les gens en challengeant chacun d'eux à l'entraînement. Tu aides les gens à mieux se positionner, tu leur apprends la manière de faire* ». C'est le management par le soutien qui est plébiscité chez VenteBois « *pour rendre les collaborateurs autonomes* ». Cette entreprise, qui comprend une école Montessori en son sein, s'appuie sur cette approche afin que les managers apprennent à leurs collaborateurs à apprendre. Ainsi, le manager de l'organisation missionnaire pousse ses collaborateurs à la réflexion et à la remise en cause. Le droit à l'erreur est donc tout naturellement reconnu dans cette organisation car « *le droit à l'erreur est une forme d'apprentissage par l'amélioration continue* » pour VenteBois. Chez Public, « *tout est possible à l'entraînement, tu as le droit de rater ta cible. On va te réexpliquer comment faire, on va te faire retenir la leçon à l'entraînement, de manière pédagogique. Si tu ne le fais pas bien, on reprend* ». Le manager valorise les réussites de l'individu et challenge ce qui pourrait être amélioré. Il peut aussi faire sortir le collaborateur de sa zone de confort, tout en l'accompagnant pas à pas afin de s'assurer du succès de l'opération. C'est le cas chez SantéSociale où « *on lui donne des projets un petit peu au-dessus de ce qu'il fait d'habitude, pas tout le temps non plus, à une fréquence respectueuse de ce qu'il est et où, petit à petit, on va l'accompagner pas à pas, pour qu'il réussisse son projet en toute autonomie et que ce soit son projet à lui* ».

Enfin, les organisations professionnelles interviewées ne font pas référence au manager sur le sujet, ce qui est logique puisque les structures interviewées ne disposent pas de structure managériale. Ce sont des organisations composées d'experts, qui peuvent exercer leur activité de manière libérale, comme les médecins, les chirurgiens ou les avocats, et des organisations laissant une très grande autonomie à leurs collaborateurs, comme les enseignants chercheurs au sein d'une université.

Le manager, lorsqu'il existe, est l'un des acteurs principaux dans le développement de l'employabilité. En effet, il a les moyens de la favoriser ou, au contraire, de la freiner. S'appuyant sur des outils classiques, comme par exemple les entretiens, il peut aussi faire appel au droit à l'erreur et la mise en situation, faisant ainsi sortir ses collaborateurs de leur zone de confort.

3.2.2.7 Notoriété

En parlant de pouvoir de relation, Uhl-Bien et al. (2018), dans l'atteinte d'objectifs professionnels, mettent clairement en avant le thème de la notoriété. Dans notre étude, il s'articule autour des réseaux au sens large (sociaux, intra et extra-organisationnels), le mentoring et la visibilité de l'individu à des colloques et/ou dans les parutions diverses et variées.

Aussi surprenant que cela soit, la notoriété n'est citée qu'à hauteur de 39% par l'ensemble des organisations rencontrées. Pour la RH de HighTechService, c'est un enjeu essentiel pour l'individu « *pour l'individu, importance du réseau, être visible, être informé des opportunités, connaître les gens qui recrutent* » mais elle ne le rattache pas à l'entreprise. Le développement des réseaux semble rester à la charge de l'individu comme le souligne le RH de Batisseur en parlant de lui-même : « *un premier métier, celui de consultant recrutement et puis de commencer aussi à faire du réseau* », il reconnaît aussi que c'est grâce à son réseau qu'il a pu évoluer : « *donc grâce au réseau interne que j'ai, on a pu l'intégrer et commencer à écrire une page* ». Il le doit à lui-même...

Un autre discours ressort aussi dans le cadre des interviews, l'intérêt du lien fort créé dans le cadre de recrutement « *je l'avais estampillé, ça veut dire que c'est quelqu'un qui faisait partie de mon réseau* ».

En négligeant l'accompagnement du développement des réseaux attendu par les salariés, les dirigeants, RH et managers omettent une clef de réussite auprès des jeunes, pour qui, satisfaction au travail rime avec réseaux et employabilité, comme démontré par Bencherqui (2013). Est-ce par peur de fuite de talents que l'organisation ne s'y positionne pas ? Par retard sur les réseaux sociaux ? Par omission ? Regardons ce qu'il s'y joue en fonction du type organisationnel.

Impact de la typologie organisationnelle sur la notoriété

Si la notoriété n'est citée qu'à hauteur de 39% en moyenne, il est intéressant de noter que l'organisation professionnelle se distingue avec 100% des personnes interviewées faisant référence à ce dispositif lorsqu'elles parlent d'employabilité. En revanche, les autres organisations l'évoquent peu, voire pas du tout.

	Pourcentage des structures interviewées évoquant la notoriété
Entrepreneuriale	33% (1 organisation sur 3)
Mécaniste	50% (4 organisations sur 8)
Adhocratique	25% (1 organisation sur 4)
Professionnelle	100% (3 organisations sur 3)
Missionnaire	0% (0 organisation sur 5)

Comment la notoriété peut-elle contribuer au développement de l'employabilité dans l'organisation professionnelle ? Un expert d'Uniform indique qu'il est membre d'une association rassemblant des professionnels intervenant dans son domaine d'expertise et travaillant dans des structures très diverses. Il participe également à un groupe de travail sur les collectivités face au Covid. Ces actions, en parallèle d'Uniform, tout en contribuant à étoffer son réseau, lui permettent d'être confronté à une multitude de points de vue et de pratiques différentes, qui lui permettent d'enrichir ses connaissances en confrontant les siennes à des interlocuteurs très divers, tous experts

dans son domaine. De même, les DG de HospiMedecin et Avocat évoquent la rédaction dans des revues professionnelles, la publication de livres ou les interventions dans des colloques, comme d'excellents moyens de développer à la fois la notoriété des experts et leur employabilité. En effet, en intervenant face à leurs pairs, les individus sont poussés à être force de propositions et être apporteur de valeur ajoutée aux connaissances déjà partagées par tous, sur des sujets très pointus, ce qui ne souffre d'aucune approximation de leur part.

Dans l'organisation mécaniste, le lien entre notoriété et employabilité se situe à une toute autre échelle, puisqu'il concerne le réseau que l'individu se constitue et qui lui donne une visibilité au sein du cercle qu'il a ainsi bâti. Le fait qu'un individu ait de multiples contacts dans un secteur d'activité et que sa compétence soit reconnue, va lui permettre de multiplier les opportunités de trouver une place dans le monde professionnel. Chez Intérima, l'opérationnel rencontré le traduit de la manière suivante : *« nos collaborateurs en CDI sont bien formés donc forcément, à un moment donné, ils finissent par être connus sur un bassin d'emploi puisqu'ils ont pu passer en mission dans les dix entreprises clés du secteur d'activité. Donc, ils sont connus et reconnus et, au bout d'un moment, l'intégration chez un de nos clients est effective »*. Ainsi, le fait d'être en contact avec des personnes en mesure de proposer un poste qui peut l'intéresser, va développer l'employabilité de l'individu. L'opérationnel d'AgroIndus l'illustre très bien lorsqu'il nous indique aller chercher *« des profils qu'(il) avait estampillés, ça veut dire que c'est quelqu'un qui fait partie de mon réseau »*. De son côté, le RH de Bâtiment évoque un réseau plus large mais aussi plus impersonnel pour l'individu, qu'il ne faut pas négliger selon lui : *« dans la reconversion professionnelle, créer un réseau c'est vraiment ça la base et il est possible de gérer son employabilité grâce à LinkedIn : c'est ton savoir-faire que tu mets en avant. Les réseaux, pour moi aujourd'hui, c'est un vecteur très fort et un levier puissant pour l'employabilité »*.

Dans l'organisation entrepreneuriale, nos interlocuteurs nous ont très peu parlé de notoriété, si ce n'est la notoriété interne. Sur ce point, la RH de HelpSenior parle du réseau interne que l'individu doit constituer pour pouvoir gagner en efficacité au quotidien. Elle aide d'ailleurs chaque nouveau collaborateur à le constituer en organisant un parcours d'intégration sur mesure au moment de son arrivée dans l'entreprise ; *« dans le parcours d'intégration, le nouvel arrivant rencontre des personnes qui expliquent leur poste, c'est aussi histoire de faire connaissance »*. Cette approche vise uniquement le court terme en donnant les moyens au nouveau collaborateur d'être rapidement efficace lors de sa prise de poste.

L'organisation adhocratique évoque peu la notoriété comme facteur de développement de l'employabilité, ce qui peut surprendre compte tenu de l'ouverture vers l'extérieur de cette organisation. Seul le RH de HighTechService, nous indique que *« pour l'individu, le réseau est important : être visible, être informé des opportunités, connaître les gens qui recrutent »*, ce qui représente uniquement les actions de l'individu. Les personnes interviewées n'ont pas du tout abordé les informations glanées ou les idées échangées lors d'un congrès ou d'un salon – ces experts apprécient particulièrement les débats et la confrontation d'idées. Cela ne participe-t-il pas à l'employabilité de ces individus ? N'a-t-on pas là, sans l'identifier directement une belle démonstration que l'employabilité est l'affaire de chaque instant ?

Aucune des organisations missionnaires interrogées n'a abordé ce dispositif dans le cadre de notre étude.

La notoriété inclut plusieurs aspects, tels que la visibilité de l'individu auprès de ses pairs, son réseau, le mentoring. C'est à travers ces actions que le terrain nous en parle, sans faire directement le lien avec le développement de l'employabilité. En lien avec l'ADN même de ce type d'organisation, les « professionnels » l'utilisent tous.

3.2.2.8 Polyvalence

Le lien entre polyvalence et employabilité est clairement établi par Martin et Hofaidhllaoui (2017) et nous sommes donc surpris de n'avoir que 35% des personnes interrogées nous parlant de ce dispositif avec un verbatim très précis « *Polyvalence : ça peut vous conduire à vous former sur des choses sur lesquelles on n'aurait pas été naturellement, avec d'autres capacités* ». Le terrain ne se place jamais du côté du salarié, pas même les opérationnels interviewés. Ainsi, l'aspect valorisation introduit par Finot (2000) ne semble pas ancré sur le terrain. En revanche, ce dispositif est vu pour l'entreprise comme un moyen de gagner en performance opérationnelle. Elle peut aussi être générée par un empilement des tâches à réaliser lorsque le salarié est estimé compétent, en capacité de le faire. Cela pourrait être vécu comme une valorisation, mais ce n'est pas ce que rapporte un opérationnel « *plus vous progressez, plus on vous en rajoute sans rien vous retirer* ».

Voyons si la structure organisationnelle peut être une explication de ce faible retour du terrain ?

Impact de la typologie organisationnelle sur la polyvalence

Mis à part les organisations entrepreneuriales interrogées qui n'évoquent pas la polyvalence dans le cadre du développement de l'employabilité, les quatre autres font un lien entre les deux notions.

	Pourcentage des structures interviewées évoquant la polyvalence
Entrepreneuriale	0% (0 organisation sur 3)
Mécaniste	50% (4 organisations sur 8)
Adhocratique	50% (2 organisations sur 4)
Professionnelle	33% (1 organisation sur 3)
Missionnaire	20% (1 organisation sur 5)

Les organisations qui en parlent le plus sont les mécanistes et les adhocratiques, même si ces réponses ne correspondent qu'à 50% d'entre elles. Toutefois, les approches de ces deux organisations ne sont pas les mêmes.

En effet, l'organisation mécaniste IndusAgro a besoin de « *gens poly-compétents, il faut qu'ils soient dans la pluridisciplinarité, jamais dans l'expertise* ». L'objectif visé est d'améliorer la productivité et de mieux maîtriser la masse salariale, dans la mesure où un même collaborateur pourra prendre en charge différentes tâches. Dans le même esprit, TransportPublic nous explique que « *on les a formés à faire différentes tâches, différentes activités, pour qu'il y ait plus d'optimisations opérationnelles possibles* ». Cette démarche vise en priorité à enrichir l'organisation et l'élargissement de l'éventail du collaborateur n'en est que la conséquence.

De son côté, lorsque l'organisation adhocratique recherche la polyvalence de ses collaborateurs, elle vise un tout autre objectif. En effet, en veillant à ce que les individus interviennent sur plusieurs projets en même temps, Ingé-NRJ s'assure que ses collaborateurs « *acquièrent de nouvelles compétences, fréquentent de nouveaux collègues, un nouveau chef de projet* », ce qui va permettre « *l'acquisition de nouvelles connaissances mais aussi apprendre des autres, donc cela génère une fertilisation croisée qui est intéressante pour l'innovation et c'est aussi de l'adaptabilité intellectuelle* ». Dans ce cas, l'objectif visé est l'enrichissement intellectuel et professionnel de l'individu, qui va venir servir l'organisation par ricochet.

Les organisations professionnelles étant composées principalement d'experts, il nous semble logique qu'elles évoquent peu la polyvalence (33%). Lorsqu'Uniform nous parle de polyvalence, elle est toutefois très liée au domaine d'expertise de l'individu. Si l'individu commence par donner des cours, puis réalise des publications dans des revues scientifiques, publie des livres et enfin devient directeur d'un programme, il n'en demeure pas moins sur son domaine d'expertise initial. Il est, en effet, difficile de passer d'une expertise à l'autre, compte tenu du socle de connaissances à acquérir pour que l'individu soit crédible.

Enfin, seulement 20% des organisations missionnaires rencontrées nous parlent de polyvalence, ce qui nous semble étonnant. En effet, dans sa configuration organisationnelle, Mintzberg présente la structure missionnaire avec une division du travail faible, aussi bien en verticale qu'en horizontale, ce qui suppose que les opérateurs sont amenés à réaliser des tâches variées. Le témoignage de Montagne va dans ce sens puisque la RH interrogée déclare « *j'ai tenu de nombreuses fonctions opérationnelles en termes de supervision du centre de logistique, en Belgique, en Hollande, en Allemagne, ainsi que le service commercial etc... tout en tenant cette fonction RH* ».

Le silence des organisations entrepreneuriales interrogées sur la notion de polyvalence nous étonne tout autant et pour les mêmes raisons. En effet, la division du travail dans cette structure est, là encore et toujours selon Mintzberg, plutôt faible horizontalement, ce qui laisse sous-entendre l'existence de la polyvalence.

Toutefois, même si les personnes interviewées n'utilisent pas ou peu le terme « *polyvalence* » dans les organisations missionnaires et entrepreneuriales, nous comprenons que leurs opérateurs n'occupent pas des fonctions spécialisées, bien au contraire.

Réel carburant de l'employabilité, la polyvalence est rarement nommée en tant que telle. C'est à travers la description du travail que nous analysons la présence de process conduisant les salariés à devenir polyvalents.

Tableau récapitulatif des constats et des risques relevés sur le terrain

Code de 2ème ordre	Entrepreneuriale	Mécaniste	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire
Recrutement		Profil adhérents au mode de fonctionnement (respect des règles et des processus)			Profil en alignement avec les valeurs
Formation	- Formation interne et "sur le tas" - Rentabilité à court terme	- Formation standardisée répondant au besoin de l'entreprise avant tout - Transmission de savoirs court-termiste - Coaching à la marge	- Auto-formation - Mise à disposition des dernières innovations dans le domaine d'expertise - Formation externe	Choix par l'individu : - Auto-formation - Formation externe	- Formation qualifiante pour crédibiliser l'individu sur le marché (vision long-terme) - L'organisation demande un engagement de la part du collaborateur
Carographie	GPEC considérée comme "trop lourde", sauf pour répondre à une pénurie de main-d'œuvre	Utilisée dans le cadre d'une gestion de pénurie de main d'œuvre	- Suivi des changements de poste potentiels - Souligne la difficulté de prévoir l'avenir		1 seule organisation la cite dans le cadre d'un dispositif interne mis en place à l'attention de l'ensemble des collaborateurs
Entretien		- Entretien et évaluation (grilles d'évaluation) répondant à une standardisation des procédés - Centré sur l'adéquation fiche de poste et performance attendue - Court-termiste	- Entretien pour valider les envies de chaque collaborateur ; réfléchir à une évolution possible		- Entretien et évaluation (auto-évaluation ; grilles d'évaluation) - Objectif : prise de conscience par le collaborateur de ses capacités, sa valeur pour le collectif et de ses marges de progrès - Absence de jugement
Mobilité interne	Suite à des opportunités	Sur proposition de l'organisation	En accord avec les aspirations et capacités des collaborateurs	Limitée à cause du niveau d'expertise des individus	- Recherche de montée en compétences de l'individu au service du collectif
Mobilité externe	Non sens : loyauté à l'entreprise	Suite à des plans de restructuration et/ou sociaux	Reconnaissance de la plus value des détachements et des salariés "boomérang"	Intégrée par l'organisation : Présence de départs temporaires ; d'activités parallèles ; départs définitifs	- Une seule organisation accompagne (gestion de carrières courtes dans son domaine d'activité) à une reconversion mais de façon impopulaire
Immersion	100% en parle ; Immersion interne et développement de : - Meilleure collaboration - Réseau interne - Transversalité des échanges	Proposée avant une mobilité interne pour sécuriser la décision	Immersion externe (détachement) ; Développement des compétences de l'individu		Immersion interne ou externe : - Recherche de compétences et de pratiques nouvelles
Mécanat et Bénévoлат de compétence		Ouverture, amorce d'une projection vers l'extérieur (retraite à venir)	Bénévoлат à titre personnel		
Mode collaboratif	- Solidarité au travail - Partage d'expertises - Présentation des métiers	Moindre présence ; utilisé dans le cadre de croisement entre fonctionnels / opérationnels dans un but d'évolution ou de développement de processus	- Mode projet permet le partage de compétences - Recherche d'innovations collectives : Design thinking	Faible présence ; Echange entre pairs	- Echanges permanents facilités par le management et l'organisation - Partages d'expertises avec médiateur externe (secteur médico-social)
Autonomie	Autonomie = prises d'initiatives	Faible présence ou alors avec corrite partie d'atteinte de résultats	En cohérence avec le mode projet présent et la forte expertise des individus	Autonomie : mode de fonctionnement de ces professionnels	Faible ; cadrée par un management de proximité et par les valeurs de l'organisation
Management	Poussé à la remise en cause : - Retours d'expériences - Reconnaissance du droit à l'erreur Accompagnement managérial à l'expérimentation	Acteur prépondérant : - Projection via l'entretien professionnel - Nourrir le collaborateur de nouvelles missions ; rupture de la routine	- Rôle : générer l'impulsion ; la créativité - Donner les moyens - Position d'accompagnateur	Absence de structure managériale : - Activité libérale - Autonomie totale laissée par l'organisation	- Accompagnateur quotidien pour que chacun donne le meilleur de lui-même - Pousse à la réflexion avec valorisation des réussites et challenge des progrès
Notoriété	Notoriété externe : non sens loyauté Notoriété interne boostée dès l'intégration (parcours d'intégration)	A la charge de l'individu, dépend de sa motivation	Non cité ; surprenant		
Polyvalence	Peu cité ; surprenant	Nécessité pour l'organisation : - Amélioration de la production - Optimisation quantitative du personnel - Répercussion sur l'employabilité de l'individu	Enrichissement intellectuel et professionnel de l'individu qui, par ricochet, sert l'organisation	Limitée à cause du niveau d'expertise des individus	Peu cité ; surprenant
RISQUES RELEVES	Le dirigeant préfère conserver ses collaborateurs en interne, concentrés sur les projets de l'entreprise. Les équipes sont de taille petite ou moyenne et la direction sera réticente à externaliser les individus Les dispositifs proposés doivent avoir un impact à très court terme sur les résultats de l'entreprise Ne pas oublier les profils supports, qui ne sont pas au coeur de la performance	Cette organisation étant très standardisée, elle laisse peu de place à l'ouverture et notamment vers l'externe L'humain est géré comme une ressource Les plans sociaux ne sont pas anticipés et mériteraient de l'être	Risque que les experts partent ailleurs ? Risque accepté car valorisé par la société afin de lier des contacts pour des projets à venir, développer sa notoriété, avoir un retour d'infos valorisables en cas de salarié boomérang Risque de laisser un expert s'enfoncer dans son expertise. Ego difficile à manager car pas docile, Communauté/Clan Deux types de population : - Les experts, autour desquels, tout tourne - Quid de la population non experte ?	Individualisme à l'extrême qui peut être au détriment de l'organisation Management non hiérarchique succédant l'intérêt (pouvoir de persuasion)	La perte des valeurs et du collectif : attention à un développement de l'employabilité trop individualisante L'absence de mise en avant des réseaux par l'organisation peut avoir des limites pour l'employabilité des salariés.

C O N S T A T S T E R R A I N

4 CONSEILS POUR DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE VOS COLLABORATEURS

4.1 Conseils pour une Organisation Entrepreneuriale

Nos présentes recommandations sont issues de l'observation de 3 organisations du même type. Même si le panel peut sembler restreint, il constitue néanmoins une base structurante, de par l'homogénéité des dispositifs cités, nous permettant d'opérer ces recommandations.

Comme le mettent en avant Pichault et Nizet, le point d'ancrage des individus dans ces organisations entrepreneuriales est la loyauté au dirigeant et l'esprit maison. Dans le cadre de notre analyse, nous avons retenu 42 dispositifs permettant de développer l'employabilité. Notre constat est que l'organisation entrepreneuriale n'emploie que 18 d'entre eux. L'organisation entrepreneuriale est la plus informelle de tous les modèles organisationnels. Majoritairement animée par une gestion permanente du contrôle des coûts, chaque euro investi devant être rentabilisé. Dès lors, seuls les métiers à forte valeur ajoutée bénéficient d'une réponse en termes d'employabilité et ce, au risque de favoriser la démultiplication des frustrations qui peut conduire jusqu'à une inemployabilité à long terme des profils supports.

Alors que Pichault et Nizet prennent en exemple des organisations entrepreneuriales constituées majoritairement de collaborateurs très peu qualifiés, de notre côté nous avons étudié des organisations entrepreneuriales de type ETI, disposant de collaborateurs qualifiés. Cela nous permet aujourd'hui d'avoir une lecture différente de ce modèle.

Notre première recommandation porte sur l'observation de la pratique de **l'autonomie**. Notre étude nous a amené à constater qu'il existait une culture et une pratique forte de l'autonomie puisqu'elle recueille, lors de nos interviews, 100% des citations. Disposant d'une forte appétence pour la liberté dans l'accomplissement des tâches, le sujet de la polyvalence n'a cependant jamais été cité. Nos échanges nous ont conduit à considérer que cette dernière est pleinement intégrée à la culture des organisations et que, par conséquent, elle constitue de façon inconsciente un outil favorisant l'employabilité de ce type de modèle. Alors que Pichault et Nizet excluent de leur analyse cette capacité, notre panel a mis en avant que la pratique de l'autonomie dépend du niveau de qualification des collaborateurs. Dès lors, autonomie et organisation entrepreneuriale ne semblent pas incompatibles contrairement à nos premiers ressentis littéraires.

Notre seconde recommandation porte sur le parcours d'intégration qui sera agrémenté d'expérience « Vis ma vie » tout au long de la vie professionnelle. En premier lieu, nous recommandons au RH de ce type d'organisation d'adapter « **le parcours réseau d'intégration** » en fonction du profil du collaborateur. En personnalisant le parcours d'intégration et en y incluant des étapes et des rencontres clés avec des managers ou des experts. Cela favorisera le réseau interne, contribuant à un accompagnement dans la prise en main du poste. Un parcours identique, quel que soit le profil, ferait perdre tout intérêt à l'exercice.

Dans un deuxième temps, en favorisant les actions du type « **vis ma vie** », les RH de cette organisation favoriseront l'inclusion des collaborateurs dans les projets de l'organisation. De manière globale, cela contribuera à une meilleure appréhension de l'environnement professionnel et incitera les collaborateurs à se maintenir en lien permanent avec les pratiques existantes dans les autres services. L'objectif à terme est de maintenir en éveil les collaborateurs sur l'ensemble des pratiques existantes dans l'organisation et ce, afin de stimuler leur besoin d'employabilité. En créant une dynamique « **découvre mon job** », cela aura un double effet : pour l'individu, une projection professionnelle dans l'organisation et, pour celle-ci, la fidélisation des collaborateurs dans un esprit collectif.

Notre troisième recommandation porte sur la question du **collaboratif** et confirme le postulat de départ de Pichault et Nizet. Selon ces derniers, les organisations entrepreneuriales sont faiblement institutionnalisées en matière de formation. Favorisant plutôt la transmission « sur le tas » des savoirs. Notre étude du terrain est venue nous confirmer cela en mettant en avant l'autoformation et le tutorat, ainsi que le partage d'expériences. Afin de toujours s'inscrire dans la dynamique de projection en interne, nous recommandons le partage des métiers et des expériences lors de moments de convivialité.

L'absence de citation des évaluations annuelles et professionnelles constituent une spécificité non négligeable de ses organisations, qui viennent à contre-courant des obligations légales. Toutefois nos observations du terrain ont mis en évidence qu'il existe pour ce modèle organisationnel une alternative plus opérationnelle aux entretiens : c'est celle du **droit à l'erreur**. Le droit à l'erreur est une pratique du manager qui mériterait d'être renforcée et renommée par le **droit à l'essai**. Plus qu'un outil d'évaluation, il est un véritable outil de pilotage des compétences au quotidien. Il permettrait au manager de pouvoir piloter l'évolution des compétences de ses collaborateurs de manière très précise, permettant ainsi d'opérer des ajustements quasiment à la carte.

Toute cette orchestration ne sera possible qu'avec la prise de conscience du **dirigeant** de la nécessité de développer l'employabilité. Les **managers** de l'organisation contribueront donc à garantir un développement des compétences des collaborateurs au quotidien tout en assurant une bonne cohésion d'équipe.

Il nous semble important que ces dispositifs soient proposés à l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, sans distinction de qualification ou de niveau de responsabilités car cette organisation, qui peut avoir une taille petite ou moyenne, a besoin de chaque collaborateur pour aller de l'avant.

La simplicité des dispositifs proposés, ainsi que leur faible coût sont des éléments déterminants dans la mise en place de la politique de développement de l'employabilité, tout en garantissant ainsi l'esprit maison.

4.2 Conseils pour une Organisation Mécaniste

Sur 42 dispositifs répertoriés permettant de développer l'employabilité, les organisations mécanistes ont intégré dans leur pratique 31 d'entre eux mais de manière plus ou moins marquée. Les entreprises mécanistes sont des structures très fermées et rythmées essentiellement par une forte culture du process. Sur 31 dispositifs identifiés dans cette organisation, seulement 8 d'entre eux sont évoqués par une part significative des personnes interviewées, comprise entre 50% et 100%. Au sein de ces organisations, nous avons distingué deux populations : les managers et les collaborateurs. Le manager est un acteur en quête perpétuelle de performance. Dans l'organisation, ses collaborateurs sont des supports majeurs pour lui dans la dynamique de production.

Nous sommes parties du postulat que l'organisation mécaniste repose sur deux spécificités qui doivent impérativement être incluses dans nos préconisations ; il s'agit de la procédure et des spécificités du cadre des métiers. La polyvalence n'est pas le critère qui caractérise intrinsèquement les organisations mécanistes. A cet effet, la satisfaction du collaborateur ne passera que par une évolution de son métier. Même si nos observations nous ont conduites à constater une multitude de pratiques dans le domaine collaboratif, ces dernières n'atteignent jamais 50% des organisations interrogées et demeurent très disparates. Dès lors le schéma classique des entretiens annuels et professionnels devient une étape obligatoire dans un process prédéfini.

Notre première préconisation porte sur l'intention préalable au développement des dispositifs en matière d'employabilité. La question de l'employabilité ne trouve un sens dans cette organisation qu'à compter du moment où elle suit une logique répondant à une évolution de l'organisation et de ses process. Concrètement, l'évolution des process fait écho à ce que le terrain appelle « **sortir de la zone de confort** ».

Comme évoqué précédemment, les organisations mécanistes ont une forte propension à opérer des recrutements ciblant les individus pleinement en capacité de respecter le cadre interne. Dès lors, un nouveau process aura pour action de déstabiliser le collaborateur en le sortant de sa zone de confort. Il l'obligera à développer de nouvelles compétences propres au nouveau mode opératoire en plus de la capacité d'adaptation.

Pour répondre à cette logique, nous préconisons aux organisations mécanistes de s'appuyer impérativement sur les managers qui sont moteurs dans l'évolution des process. Ils assurent une descente de l'information et sollicitent en permanence les soft skills des individus de leur service afin d'ancrer les changements dans l'exécution des tâches de ces derniers. Face aux situations changeantes, il demeure déterminant pour les « penseurs du changement » de s'appuyer sur le management de proximité. Néanmoins, même si les profils de manager au sein des organisations mécanistes sont assez solides, il nous semble que proposer **du coaching à ces derniers** leur permettrait d'accompagner ensuite leurs collaborateurs à sortir de leur zone de confort. L'objectif à terme est d'amener les managers, tout en gardant le focus sur la performance de leur service, à intégrer une vision globale de l'organisation et le développement personnel de chacun de leurs collaborateurs. Le manager s'inscrit alors dans une dynamique d'aiguillage permettant aux collaborateurs de prendre conscience de la transférabilité de leurs compétences.

Il nous semble également intéressant de mettre en place des **accompagnements** pour les collaborateurs à tous les niveaux. Pour ce faire, le manager va devoir accompagner pas à pas le collaborateur et ce, en lui confiant des missions temporaires pour le bon fonctionnement du service, ce qui aura pour effet de le sortir de sa zone de confort. Il s'agit ici d'une évolution touche par touche. En fonction de la population concernée, nous pourrions parler soit d'évolution sécurisée, soit d'évolution contrôlée. Ce que nous appelons évolution sécurisée, c'est celle qui correspond à une évolution inhérente à la population faiblement qualifiée pour laquelle le risque de départ est souvent faible. L'évolution contrôlée correspond à celle des collaborateurs qualifiés dont le départ aurait un impact direct sur l'organisation.

Il nous semble pertinent de compléter les programmes d'accompagnement en y intégrant le concept de **décontextualisation et de recontextualisation** de Tardif (2012) et Le Boterf (2008). L'objectif est de faire prendre conscience, lors de chaque apprentissage, des circonstances dans lesquels ils pourront réemployer leurs nouvelles compétences. Par ce travail de reformulation proposée, le collaborateur pourra plus facilement rebondir et appréhendera mieux les changements.

Pour que l'entreprise accepte de s'ouvrir vers ses nouveaux dispositifs dont elle ne verrait pas l'effet immédiat sur sa performance, il nous semble important que les acteurs des ressources humaines fassent du marketing sur les résultats de ces actions. Ils pourraient notamment s'appuyer sur des indicateurs internes (turn-over, taux d'engagement, via labels type Great Place to Work).

Nous sommes convaincues que l'ensemble de ces mesures peuvent être un préventif aux plans sociaux.

4.3 Conseils pour une Organisation Adhocratique

Le modèle adhocratique est un modèle constitué principalement d'experts ; véritables poumons économiques de l'organisation. Ces collaborateurs hautement qualifiés et passionnés, s'inscrivent en permanence dans une dynamique de projet professionnel. A cet effet, l'organisation doit répondre à ce besoin d'épanouissement et ce, au risque de les voir partir vers d'autres organisations. L'employabilité répond ici à l'enjeu suivant : la fidélisation des talents.

Conscientes que l'étude nécessiterait d'être étoffée par de nombreuses autres interviews, nous souhaitons néanmoins proposer un certain nombre de recommandations basées sur nos observations. Sur 42 pratiques répertoriées, 28 sont reprises par ce modèle. La convention GRH des entreprises adhocratiques, telle que décrite par Pichault et Nizet, offre une multitude de dispositifs RH venant naturellement alimenter l'employabilité des collaborateurs.

La première recommandation que nous souhaiterions apporter à l'organisation adhocratique répond à la question suivante : comment faire pour maintenir les talents à un tel niveau de compétences ? Nos échanges nous ont conduit à considérer que ces profils ont besoin d'être nourris en permanence afin d'entretenir le sentiment de satisfaction. Pour cela, deux actions se présentent à l'organisation :

- la mise à disposition des dernières innovations par domaine de compétences,
- l'identification par le manager des envies et des besoins de chacun afin de réfléchir avec l'équipe RH dans le but de stimuler les évolutions.

Les études ont déjà prouvé que plus on développe leurs compétences, plus ils restent.

En démultipliant les « **appels d'air vers l'extérieur** », au travers d'expériences immersives, de détachements externes ou de congés pour création d'entreprise, l'organisation répond aux besoins d'enrichissement et de stimulation intellectuelle des experts. Ainsi, les enjeux économiques de l'organisation seront satisfaits par l'apport de nouvelles pratiques et la création d'un réseau interne/externe d'experts sur lequel s'appuyer à tout moment. Conscientes que les appels d'air extérieurs peuvent générer du turn-over, il est important pour l'organisation de « **soigner les départs** » et le lien préexistant. Cela lui permettra de pouvoir faire appel à des anciens salariés dans le cadre du développement d'un nouveau projet, et le cas échéant, générer le recrutement de « **collaborateur boomerang** ».

Les collaborateurs supports de la population experte ont souvent été éludés au cours de nos interviews. Il a parfois été relaté le fait que ces derniers n'avaient pas vocation à se maintenir employables. Or, nous considérons qu'en les mettant à proximité des spécialistes, cela pourrait produire un effet d'épanouissement à travers une ouverture à une autre culture. A terme, cela contribuerait à valoriser la capacité créative de ces collaborateurs non experts et ainsi à leur garantir un développement personnel fort. En créant un espace de créativité et de liberté, les organisations adhocratiques contribueraient à renforcer le lien entre accomplissement personnel et accomplissement professionnel.

La limite de l'organisation adhocratique est d'être trop attentive à sa population « experte », au détriment des populations gravitant autour. Il semble bon de rappeler que chaque collaborateur est un acteur du système et que soigner l'expérience de tous les acteurs est à envisager sans priorisation.

4.4 Conseils pour une Organisation Professionnelle

Les interviews au sein des organisations professionnelles ont mis en avant une utilisation parcimonieuse des outils. Sur 42 dispositifs répertoriés, nous avons pu constater que seuls 12 d'entre eux avaient été évoqués par les organisations professionnelles.

Les métiers de ces organisations sont très réglementés. La spécificité des statuts et de cette typologie de profil fait que le développement des compétences et de l'employabilité repose exclusivement entre les mains des professionnels. Au sein de cette organisation, nous avons retiré de la typologie globale des collaborateurs les « non experts » et ce, car nous avons considéré que cette population devait faire l'objet d'une analyse relevant d'un autre modèle.

Les profils de ses collaborateurs sont essentiellement orientés vers une forte capacité à l'autonomie et notamment celle liée à l'initiative de l'individu. Nous préconisons pour ce modèle organisationnel de répondre à la question de l'employabilité par le biais de la valorisation de **l'autonomie** en s'appuyant sur un turn-over plus ou moins prévisible. Le développement de l'employabilité au sein des organisations professionnelles doit suivre une perspective vers une autonomie pleine et entière pouvant aller jusqu'à l'entrepreneuriat.

Dans ces organisations, les formations des individus étant prises en main par eux-mêmes, nous recommandons de démultiplier les actions envers les experts contribuant à favoriser la valorisation et /ou la prise de conscience de leurs propres capacités. Cela passe par des prises de parole orale (colloque) ou écrite (parution) mais aussi par l'animation de formations en externe. Cette mise en avant des compétences de l'expert contribuera à la notoriété de l'organisation. Par ailleurs, ce dernier utilisera cette opportunité pour développer son réseau en vue de se libérer de la contrainte organisationnelle, si le besoin s'en faisait ressentir.

Pour les collaborateurs que nous nommons « satellites », correspondant à des collaborateurs non experts, mais ayant un socle de compétences solide proche de celui des experts, nous recommandons d'avoir en ligne de mire le potentiel de devenir expert par un accompagnement de la part de l'organisation dans l'obtention des certifications adéquates. Cette démarche aurait pour conséquence de prévenir et de répondre à un besoin interne de combler le turn-over engendré par le départ des experts (vivier interne) et ainsi de favoriser un « nomadisme » professionnel. Cela produirait une valorisation et une fidélisation des nouveaux experts issus du sérail de l'organisation. A terme, il s'agit ici d'impulser une dynamique de cercle vertueux. Concernant la population de moindre qualification, une analyse spécifique de cette poche permettra de mettre en place les dispositifs inhérents au modèle organisationnel correspondant.

Les experts des ressources humaines doivent être des acteurs « **accompagnateurs** ». En constituant une force de proposition sur le sujet de l'employabilité des salariés, les expert RH contribuent à agir sur l'accroissement du niveau de qualification des collaborateurs satellites. Ce constat vient bousculer la convention délibérative dans laquelle Pichault et Nizet catégorisent les organisations professionnelles. En effet, contrairement aux auteurs, nous préconisons la mise en place d'un « turn-over vertueux ».

La mise en place de ces préconisations aura pour effet de valoriser la marque employeur et, ainsi, favoriser l'attraction des experts du marché. Tout comme dans l'organisation adhocratique, nous préconisons au RH de maintenir un lien relationnel avec les collaborateurs sortant et ce afin d'accroître le **réseau** de l'organisation.

Nous lui recommandons une attention particulière vis-à-vis des collaborateurs en milieu de carrière ayant un besoin d'explorer des environnements différents. Ils peuvent constituer de futurs « salariés boomerang » revenant dans l'organisation avec une clientèle additionnelle.

Même si l'organisation prend le risque de voir partir un de ses collaborateurs, celui-ci en véritable porte-parole, sera la concrétisation des bonnes pratiques de l'organisation. Cela favorisera l'attractivité des nouveaux talents dans le cadre de recrutement à venir. Il s'agit ici de mettre en avant l'individu pour mettre en avant l'organisation.

4.5 Conseils pour une Organisation Missionnaire

Pour les collaborateurs de ce modèle organisationnel, la clé de motivation est l'attachement aux valeurs. Les organisations missionnaires ont un ancrage valoriel. En effet, plus qu'un poste, une rémunération ou la sécurité de l'emploi, l'organisation missionnaire contribue par sa spécificité à la prise de conscience par chaque individu de ses propres capacités. Les valeurs de cette organisation contribuent à créer de la confiance, du bien-être au travail qui favorisent l'adhésion des collaborateurs aux actions d'employabilité. Nos entretiens ont mis en évidence que, bien souvent, les organisations missionnaires disposent d'une population peu qualifiée et essentiellement motivée par une quête de valeur. L'ensemble des acteurs de ces organisations nous a confié avoir un faible turn-over, compte tenu de la forte adhésion des individus aux valeurs.

Tout comme dans les organisations professionnelles, il est nécessaire de prendre en considération que le frein de l'employabilité des individus dans ce type d'organisation réside dans leur hyper fidélisation à ces dernières. Le faible turn-over contribue à favoriser le risque d'absence de renouvellement des compétences, provoquant ainsi un plafond de verre qui viendrait freiner la concrétisation des enjeux stratégiques de ces dernières. Nous considérons que le risque, dont ces organisations ont pleinement conscience, réside dans l'absence de renouvellement des pratiques par des recrutements extérieurs provoquant, ainsi, un effet de saturation et de désuétude des hard skills et soft skills. Toutefois, il est à noter que, pour minimiser ce risque, plusieurs organisations missionnaires font le choix de faire appel à des formateurs externes dont la mission est l'accompagnement dans la remise en cause des pratiques quotidiennes. Compte tenu de ces éléments, nous avons tiré plusieurs constats qui contribueront à développer nos recommandations.

Etant donné que l'adhésion aux valeurs est un élément prévalant lors du recrutement, les carences au niveau des compétences deviennent secondaires dans la mesure où l'organisation peut y remédier, notamment par les actions de formations nécessaires. Nous considérons que, dès la naissance de la relation contractuelle, l'organisation missionnaire s'inscrit dans une dynamique d'employabilité. En effet, la compensation des compétences est une charge nécessaire qu'assume pleinement ce modèle, compte tenu de sa spécificité. L'organisation missionnaire a intégré, d'entrée de jeu, la prise en charge de l'employabilité en tant que telle. Sur 42 dispositifs répertoriés, l'organisation missionnaire emploie 28 d'entre eux dans le cadre du développement de l'employabilité de ses collaborateurs.

Dans le cadre des organisations missionnaires, le mix de plusieurs stratégies comme le recrutement, la formation et l'accompagnement managérial constituent la clé d'un développement réussi de l'employabilité des individus ; tout cela au service d'un déploiement continu de compétences dans l'organisation et ce, sans déstabiliser le collectif. Afin de prévenir l'effet de saturation, nous préconisons aux organisations de type missionnaire et ce, sans remettre en cause le modèle organisationnel, un certain nombre de recommandations.

Notre étude du terrain a mis en évidence que « **l'entretien professionnel et annuel** » est un véritable outil de pilotage permettant de valoriser l'individu au sein du collectif et réfléchir avec lui sur son avenir professionnel au service du collectif. Il est fondamental que les entretiens professionnels et annuels, constituant déjà une pratique extrêmement bien implantée dans ce modèle, soient pérennisés.

Afin d'insuffler une prise de conscience et de rompre avec une dynamique de faible turn-over, nous préconisons d'accroître le recours aux systèmes de **passerelle** et ce, en collaboration avec le **manager**. Pour ce faire, tous les managers devraient bénéficier de formations aux outils RH sur lesquelles s'appuyer et ce, afin de favoriser une prise de conscience sur le fait que la réussite du collaborateur passe nécessairement par cette posture de « **manager accompagnateur** ». Le manager doit s'inscrire dans une dynamique motrice, contribuant à la **prise de conscience** des capacités de l'individu et ainsi favoriser implicitement la mobilité externe. En effet, aujourd'hui nous constatons qu'au sein de cette organisation, la dynamique de mobilité externe est à 20%. En multipliant les partenariats et en consolidant le socle des passerelles externes, les experts des ressources humaines, en collaboration avec le manager, devront accroître les efforts de communication interne auprès de l'ensemble des collaborateurs au moment des entretiens.

L'objectif, à terme, est de créer un terrain favorisant la prise de conscience des collaborateurs de leurs capacités mais aussi de la transférabilité de ces dernières dans un autre modèle organisationnel. Souvent issus d'un parcours de vie complexe, les collaborateurs doivent prendre conscience que l'organisation missionnaire a contribué à rendre ces derniers capables de rebondir au sein d'autres organisations et dans d'autres contextes. Les RH doivent mettre en avant l'organisation missionnaire comme une organisation tremplin. Ainsi, en pilotant et en provoquant, par le biais des entretiens, le turn-over nécessaire favorisant l'arrivée de compétences nouvelles, les RH contribuent à générer de nouvelles pratiques et ajoutent dans leur panel de valeurs humaines celle d'avoir donné des ailes !

5 CONCLUSION

Nous avons choisi la thématique de l'employabilité pour notre mémoire d'expertise car elle nous apparaît comme un enjeu stratégique pour les organisations. C'est pourquoi nous avons décidé de nous concentrer sur l'employeur. Dès le départ, nous nous sommes questionnées sur les pratiques en entreprise qui contribuent à développer l'employabilité des collaborateurs. Puis, au fil de nos recherches, nous avons vu émerger un lien entre l'employabilité et le type organisationnel que nous avons souhaité confirmer par notre étude qualitative.

La littérature nous a permis de comprendre qu'il est difficile de définir l'employabilité et nous avons souhaité adapté la définition qui nous semble la plus complète : celle de Hofaidllaoui (2014, p.14) « *L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir un travail satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail* ». En effet, cette définition met en avant à la fois la diversité des acteurs, la complexité de cette notion et le rôle des pratiques RH et opérationnelles pour développer l'employabilité.

En revanche, le lien entre l'employabilité et le type organisationnel ne nous est pas apparu comme développé dans la littérature, d'où notre souhait d'explorer ce sujet. Fortes de ce constat, et au-delà des pratiques RH et opérationnelles contribuant à l'employabilité, nous avons recherché le lien entre l'employabilité et le type organisationnel.

Nous avons mené une enquête qualitative à partir d'entretiens semi-directionnels, au cours desquels nous avons interrogé 3 grandes catégories de profils (DG, RH et opérationnels), dans 5 types organisationnels (selon la typologie de Mintzberg couplée avec les conventions GRH de Pichault et Nizet) afin de réaliser une démarche de recherche inductive, en partant des remontées concrètes issues du terrain. Nous avons également réalisé 7 entretiens avec des personnes que nous appelons « experts », pour mieux comprendre et cibler certaines pratiques et/ou notions.

Notre étude empirique a fait ressortir, là aussi, la difficulté de définir l'employabilité par les personnes interviewées, y compris des acteurs des ressources humaines. Elle nous a permis de faire émerger un lien entre certaines pratiques RH et/ou opérationnelles et la typologie d'entreprise, avant de proposer des préconisations pour développer l'employabilité selon le type d'organisation.

Toutefois au regard du nombre d'entretiens réalisés par typologie d'organisation, il serait opportun d'approfondir cette étude auprès d'un panel plus large.

De plus, nous sommes conscientes que les entreprises ne correspondent pas toujours uniquement à une seule typologie mais que, parfois, elles ont des grappes d'une autre typologie. Dans ce cas, les acteurs RH devront mixer les recommandations tout en tenant compte de la maturité du développement de l'entreprise.

Il nous semble qu'il serait intéressant de mener une étude sur l'impact réel des pratiques mises en avant dans notre recherche. Pour cela, il faudrait réfléchir à des outils de mesure pour confronter ces différentes pratiques. Il serait également intéressant de suivre un panel de salariés sur plusieurs années afin de pouvoir évaluer concrètement l'impact des dispositifs mis en place en fonction des typologies d'organisation.

Notre mémoire d'expertise a été rattrapé par la crise sanitaire de la COVID et l'a mis au cœur de l'actualité. Cette crise a permis à chaque organisation d'apprécier sa capacité d'adaptation devant l'imprévu. A titre d'exemple, toutes les typologies d'entreprise ont dû organiser et

proposer le télétravail. Elles ont alors pu constater la capacité d'adaptation de leurs collaborateurs à travailler à distance et avec de nouveaux outils, développant ainsi, pour certains, de nouvelles compétences. Il serait pertinent d'étudier les organisations qui ont le mieux anticipé l'employabilité de leurs collaborateurs afin de voir si elles résistent mieux à la crise.

Est-ce que le « monde d'après », dont tout le monde parle, va permettre à tous les acteurs de travailler conjointement et avec la même vision sur l'employabilité ?

Voilà de nombreuses perspectives qui donneraient presque envie de se lancer dans un nouveau mémoire d'expertise...

6 Bibliographie

Aïm Roger 2018. L'essentiel de la Théorie des organisations.

Alves Sarah 2009. La place des managers dans les processus ressources humaines. Management et Avenir n° 21.

Arendt Hannah 1958. The Human Condition - University of Chicago Press.

Arthur Michael Bernard et Denise M. Rousseau. 1996. The boundaryless career a new employment principle for a new organizational era. New York : Oxford University Press.

Baruel Bencherqui Dominique 2005. Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise. Paris : Harmattan.

Baruel Bencherqui Dominique, Kefi Mohamed Karim et Joris Renaud. 2013. Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans – Management et Avenir n°66.

Bélanger Paul, Ginette Legault, Daniel Beaupré, Brigitte Voyer et Trottier Mélanie. 2004. La formation qualifiante et transférable en milieu de travail : recension des écrits, des pratiques et des enjeux. - Rapport de recherche présenté au Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

Bellier Sandra 2004. Le savoir-être dans l'entreprise - Utilité en gestion des ressources humaines. Vuibert.

Cadin Loïc, Bender Anne-Françoise, de Saint Giniez Véronique et Pringle Judith K. 2000. Carrières nomades et contextes nationaux - Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, n° 37

Beuker Laura, Gérard Julie, Schoenaers Frédéric et Fabrice Travaglianti 2013 Comment concilier flexibilité et sécurité en TPE/PME - 24^{ème} Congrès AGRH à Paris – Novembre 2013.

Bouzou Nicolas et De Funes Julia 2018 La Comédie (In)Humaine. Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs ? – L'observatoire EDS DE.

Charreire Petit Sandra et Isabelle Huault. 2009. Les grands auteurs en management. Editions EMS-Management & société.

Chéron Arnaud et Terriau Anthony 2016. Dépréciation du capital humain et formation continue au cours du cycle de vie : Quelle dynamique des externalités sociales ? - Revue d'économie politique 126.

Conway Neil et Briner Rob B 2002. A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises - Journal of Organizational Behavior Volume 23.

Dany Françoise et Livian Yves Frédéric 2002. La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail - Vuibert.

De Grip Andries, Loo Jasper van, Sanders Jos 2004. Employability in action An industry employability index. - Coventry (United Kingdom) : Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance Vol. 143, Issue 3 p.211-233.

Dietrich Anne 2010. L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? - Revue de l'organisation responsable Vol. 5.

Dietrich Anne 2018. Management des compétences – Vuibert.

Dujardin Jean-Marie et Michel Feutrie. 2017. Compétences durables et transférables : Clés pour l'employabilité – Deboeck supérieur.

Falzon Pierre 2015 Environnement capacitant, organisation capacitante, intervention capacitante ? - Conférence de Pierre Falzon à la maison de la recherche de l'université catholique de Lille.

Fernagu Oudet Solveig et Christian Batal 2016. (R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités. - Presses universitaires du Septentrion.

Finot Alain. 2000. Développer l'employabilité - INSEP Consulting édition.

Foucher Roland et Aziz Rhnima. 2018.- Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes - Relations industrielles n°73.

Fouquet Annie. 2011. Travail, emploi, activité – Une histoire sociale - Annales des Mines - Réalités industrielles Février 2011.

Garvin David A. 1993. Building a Learning Organization ». Harvard Business Review.

Gazier Bernard 1999. Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail – Article Université Paris 1 / matisse, CNRS UMR 8595.

Gazier Bernard. 1997. Tris et contrôles des salariés dans les organisations : quelques chasses-croisés entre économie et sociologie - Revue française de sociologie n°38.

Gomez Pierre-Yves. 2019. Le travail invisible : enquête sur une disparition - François Bourin éditeur.

Guerrero Sylvie. 2001. « Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? » Revue Gestion Vol. 26.

Guerrero Sylvie. 2005. La Mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail Francophone – Département des relations industrielles – Université Lavak.

Guerrero Sylvie. 2019. Les outils des RH. – Dunod.

Guillon Roland. 1969. Raymond Ledrut, Sociologie du chômage, 1966. Sociologie du travail éditions du Seuil.

Hallier Jerry et Philip James. 1997. Middle Managers and the Employee Psychological Contract : Agency, Protection and Advancement - Journal of Management Studies.

Harribey Jean-Marie. 1998. - Travail, emploi, activité.pdf ». Economies et Sociétés.

Hassen, Noura Ben. 2012 - Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes - Thèse Paris CNAM dans le cadre de Ecole doctorale Arts et Métiers.

Hassen Noura Ben et Mahrane Hofaidhllaoui. 2012 L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? - Recherches en Sciences de Gestion n° 91.

Hategekimana Robert. 2002. - La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimensions et principaux déterminants - Thèse, Paul Cézanne (Aix en Provence).

Heijde, Claudia Maria Van Der et Beatrice Van Der Heijden. 2006. A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability - Human Resource Management n° 45.

Hofaidhllaoui Mahrane. 2019. Management des ressources humaines: employabilité, flexibilité, déviance, diversité – Ellipses.

Hofaidhllaoui, Mahrane et Roger Alain. 2014 - Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations - Revue de gestion des ressources humaines n° 93.

Hofaidhllaoui, Mahrane et Pascal Martin. 2017. Management des Talents - Vuibert.

Kerbourc'h Jean-Yves et Hervé Le Chevalier. 2016. Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux - Étude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire.

Lainé Frédéric. 2018. - Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers - France Stratégie Note de synthèse.

Le Boterf Guy. 1998. De la compétence à la navigation professionnelle. - Les Éditions d'Organisation.

Le Boterf Guy. 2008. Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : 15 propositions. - Editions d'organisation.

Lescure Emmanuel de. 2017. - Learning to Work at Any Age, for Whom and for What? - Sociologies Pratiques n° 35.

Marx Karl et Maximilien Rubel. 1994. Œuvres. 4. Politique, 1. Paris : Gallimard.

Marx Karl, Maximilien Rubel et Karl Marx. 1994. Économie. 1 - Critique de l'économie politique. Paris: Gallimard.

McClelland David C. 1973 Testing for Competence Rather than for "Intelligence - American Psychologist n°28.

Mercier Estelle. 2011. Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? » in AGRH – Communication pour le 22^e colloque- Marrakech, Maroc.

Mintzberg, Henry. 1982. Structure et dynamique des organisations. Les Editions d'Organisations.

Moretti Romain et Soufyane Frimousse. 2018. Du développement de l'employabilité à la fidélisation des agents de la fonction publique territoriale - La Revue des Sciences de Gestion N° 293.

Nauta Aukje, Annelies Vianen, Beatrice Heijden, Karen Dam et Marja Willemsen. 2009. Understanding the Factors That Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy - Journal of Occupational and Organizational Psychology n°82.

Oudet, Solveig Fernagu. 2010. - Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante - Spécificités N° 3.

Pichault François et Jean Nizet. 2013. Les pratiques de gestion des ressources humaines (conventions, contextes et jeu d'acteurs). Editions du Seuil.

Pohn-Weidinger, Axel et Marliese Weissmann. 2017. Workers, Professional Interviews and Evolution: The Appropriation of the 2014 Law in an Automobile Factory - Sociologies Pratiques No 35.

Pougnat-Rozan Stéphanie. 2006. Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale... ou vice versa ? - Revue de l'organisation responsable Vol. 1.

Rousseau, Denise M. 1995. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks - SAGE Publications.

Sandberg, Jörgen. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach ». - Academy of Management Journal 43.

Schmidt, Géraldine, Patrick Gilbert, et Florent Noël. 2013. Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles - Revue de gestion des ressources humaines N° 88.

Senge, Peter. 2015. La cinquième discipline – Editions Eyrolles.

Tardif, Jacques. 2012. Les compétences transversales : une panacée de l'univers de la professionnalisation ». Université de Liège.

Uhl-Bien, Mary, Claire de Billy, Richard Osborn, et John R. Schermerhorn. 2018. Comportement humain et organisation – Editions Pearson.

Véro Josiane et Sigot Jean-Claude 2014 Politique d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer | Cereq ». Cereq.Bref N°318.

Véro Josiane et Sigot Jean-Claude 2017. Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former - Formation emploi n° 137.

Véro Josiane et Bénédicte Zimmermann. 2018. À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? - Savoirs N° 47.

Yalenios Jocelyne. 2018. Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle : une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir - Revue de gestion des ressources humaines N° 109.

Zarifian Philippe. 2018. Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante - Presses universitaires de Rouen et du Havre.

Zgoulli Saloua, Abdelaziz Swalhi, et Najoua Tahri. 2016. Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité - Management Avenir N° 90.

Zgoulli-Swalhi Saloua. 2014. « Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ? » - Archives ouvertes - HAL Id : tel-01401815.

Zimmermann Bénédicte. 2011. Ce que travailler veut dire : une sociologie des capacités et des parcours professionnels - Travail et Emploi n°216.

7 Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien V1

Guide d'entretien V1

Questions pratiques

Acceptez-vous que nous **enregistrons** cet entretien ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et, ainsi, nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire.

Acceptez-vous que nous vous **citons**, ainsi que votre entreprise ? Toute citation qui serait alors incluse dans notre mémoire vous sera préalablement soumise pour validation.

Introduction du sujet et première question ouverte

Dans le contexte actuel, où l'entreprise est de plus en plus contrainte par la législation et par la société.

Par exemple, avec l'allongement des carrières ; la disparition de l'emploi à vie ; des marchés qui subissent des transformations rapides et des métiers qui évoluent (à tel point que 85% des métiers de 2030 n'existeraient pas encore !)

Dans ce contexte mouvant, **l'adaptation des compétences devient un enjeu stratégique pour tous les acteurs concernés (en premier lieu l'entreprise mais aussi le salarié et l'Etat).**

- Comment votre entreprise y fait-elle face ?
- Quel intérêt y trouve votre entreprise ?

Questions de relance – 5 thématiques

Définition :

- Notion d'employabilité
- Sens dans l'entreprise (valeurs ; culture)

Comment : Pratiques

- Comment assurez-vous l'adéquation des compétences de vos collaborateurs avec les évolutions à venir sur votre marché ?
- Avez-vous des pratiques qui, « sans le vouloir », ont accompagné les individus dans leur employabilité ? Exemple de salarié (présent ; partis ; revenus)
- Avez-vous des accords concernant la préservation ou le développement de l'employabilité ?

Stratégie : les enjeux

- Comment mesurez-vous l'impact de l'employabilité sur la performance économique de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui vous amène à développer l'employabilité de vos salariés ou ce qui vous freine dans cette démarche ?
- Élément déclencheur (nouveaux marchés, loi, nouveau DG, crise) ?

Qui : Les acteurs

- Quels services s'intéressent au sujet de l'employabilité dans votre entreprise ?

- Comment interviennent-ils ?
- Selon vous, qui porte la responsabilité du maintien de l'employabilité des individus ? l'individu ? l'entreprise ? l'Etat ? Comment ces responsabilités se répartissent-elles ?

Qui : Les cibles

- Quels sont les profils des collaborateurs qui bénéficient des mesures destinées à développer leur employabilité ? (Âge, poste, pénibilité, PSE, génération en quête de nouveaux schémas de vie)

Mesure :

- Comment mesurez-vous l'impact de l'employabilité sur la performance économique de l'entreprise ?
- Qu'est ce qui a déclenché la mise en œuvre de cette action ?
- Impact constaté des actions menées
- Ce que cela rapporte à l'entreprise ou lui évite en termes de coûts

Pourquoi pas ? – A utiliser uniquement si difficulté à se lancer dans le sujet

1. Comprendre si c'est un problème de compréhension de la définition ou de situation de l'entreprise (crise, forte croissance...)
2. Pour rebondir, voir s'il y a des actions non identifiées par la personne mais qui en sont : formation non nécessaire à l'entreprise, utilisation du CPF, mobilité...
3. Y-a-t-il des entretiens professionnels ? Si oui, dans quel but ?
4. De quels leviers votre entreprise dispose-t-elle pour accompagner les transformations de son marché et l'évolution des métiers qui en découle ?
5. Pourquoi l'entreprise ne développe-t-elle pas l'employabilité de ses collaborateurs ?
6. Quels sont les freins au développement de l'employabilité de vos collaborateurs ?
7. Comment percevez-vous l'entretien professionnel biennuel ? Qu'en faites-vous ?
8. Avez-vous eu des demandes de congés individuels de formation ? Comment l'entreprise perçoit ces demandes ? Y êtes-vous favorable ? Qu'est-ce que cela apporte ?
9. Si, pour vous, c'est au salarié de prendre en main son employabilité, avez-vous des salariés "exemplaires" à nous citer ?
10. La mobilité est-elle un facteur d'employabilité pour vous, en interne ou en externe ?

Conclusion

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire.

Nous nous permettrons de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires et notamment sur votre entreprise.

Notre soutenance est prévue en novembre 2020 à l'université Paris Dauphine et nous vous invitons à venir à cette soutenance. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.

Guide d'entretien V2

Questions pratiques

Acceptez-vous que nous **enregistrons** cet entretien ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et ainsi nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire. Si nous venions à vous citer, sachez que vos réponses seront anonymisées.

L'une d'entre nous mènera l'entretien et les autres rebondiront si nécessaire.

Nous vous proposons avant de commencer, de nous présenter chacune, puis nous vous laisserons la parole pour que vous puissiez, à votre tour, vous présenter.

Introduction du sujet

Nous sommes un groupe de 5 pour notre mémoire puisque nous travaillons tous ensemble sur le même sujet.

Notre sujet est : Comment développer l'employabilité au sein des organisations ?

Alors, avant de démarrer, nous voulions juste faire un petit récapitulatif rapide du contexte dans lequel nous avons défini ce sujet.

Pourquoi ce sujet ? Lorsqu'on nous a demandé de réfléchir à un sujet, on était au beau milieu du débat sur la réforme des retraites et l'allongement des carrières.

En parallèle de cela, **des métiers qui évoluent très vite aussi**, notamment avec l'arrivée de la digitalisation, par exemple, mais pas seulement, et avec des études qui nous disaient que 85% des métiers de 2030 n'existeraient pas encore, ce qui laisse une belle perspective aux transformations à venir.

Donc tout ça nous a amené à nous dire que **l'adaptation des compétences était un enjeu stratégique** pour tous les acteurs, que ce soit l'individu pour son propre avenir, pour les organisations mais également pour l'Etat.

Notre sujet, comment développer l'employabilité au sein des organisations, **nous souhaitons l'aborder sous l'angle de l'entreprise.**

Recherche de la typologie de l'organisation

Avant de vous poser des questions à proprement parler sur l'employabilité, nous avons quelques questions sur la structure de votre organisation afin de la qualifier et que nous puissions ensuite intégrer votre témoignage dans le bon contexte.

Quel est votre **domaine d'activité** et pouvez-vous nous parler rapidement des marchés sur lesquels vous intervenez, en tout cas les domaines d'activité. Est-ce que vous pourriez nous dire quel est le contexte du marché dans lequel votre entreprise intervient ? Est-ce que c'est un contexte de croissance ? de décroissance ? de très forte concurrence ?

Pourriez-vous nous parler **des profils des salariés** et de leur niveau de qualification ?

Comment est organisé votre entreprise ? Pouvez-vous nous dire quel mode de management existe dans votre entreprise ? Comment coordonnez-vous tous vos

collaborateurs ? Comment se prennent les décisions ? Comment les gens travaillent ensemble ?

Avez-vous **des représentants du personnel** au sein de votre entreprise ? Quel est le poids du CSE au sein de votre organisation ?

Lancement de l'interview

Définition : Dans votre environnement, dans votre métier, quel sens a le mot employabilité ?

- Notion d'employabilité
- Sens dans l'entreprise (valeurs ; culture)

Comment développez-vous l'employabilité de vos collaborateurs ? Quelles actions mettez-vous en œuvre pour développer l'employabilité ?

Comment : Pratiques

- Comment assurez-vous l'adéquation des compétences avec les évolutions à venir sur votre marché ?
- Avez-vous des pratiques qui, « sans le vouloir », ont accompagné les individus dans leur employabilité ? Exemple de salariés (présents ; partis ; revenus)

Pratiques – Questionnement à faire si nécessaire sur ces pratiques ? L'interviewé les connaît-il ? Les a-t-il utilisées ?

1. Prise de conscience / innovation (plus directif sûrement)
2. Mobilité (interne/externe) et mise à disposition
3. Participation à projet transverse, participation à une communauté
4. Accompagnement création activité
5. Salariés boomerang ?
6. Formations financées non nécessaires pour l'emploi
7. Réflexion sur les métiers de demain ?
8. 1/5ème du temps sur activité libre
9. Mécénat de compétence
10. Congé solidaire

Conclusion

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire.

Nous nous permettrions de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires et notamment sur votre entreprise.

Notre soutenance est prévue en novembre 2020 à l'université Paris Dauphine et nous vous invitons à venir à cette soutenance. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des entretiens menés

Numéro Interview	Nom de l'entreprise	Populations interviewées	Secteur activité	Type d'entreprise	Prise de Contact	Durée entretien	Type d'entretien	Typologie MINTZBERG	Nombre organisation
1	Ingé-NRJ	RH	Energie	ETI	Réseau	01:30	Présentiel	ADHOCRATIQUE	1
8	ProdTV	DG	Audiovisuel	PME	Recommandation	01:19	Distanciel	ADHOCRATIQUE	2
12	HightecService	RH	Services aux particuliers, collectifs, entreprises	PME	Contact cible	01:25	Distanciel	ADHOCRATIQUE	3
15	TV	DG	Audiovisuel	Grande Entreprise	Recommandation	01:31	Distanciel	ADHOCRATIQUE	4
5	PubCom	RH	Publicité/Communication	ETI	Réseau	01:04	Distanciel	ENTREPRENEURIALE	5
10	TransportPrivé	RH	Transport	ETI	Réseau	00:45	Distanciel	ENTREPRENEURIALE	6
6	HelpSensor	DG	Services aux particuliers, collectifs, entreprises	Microentreprise	Contact cible	01:26	Distanciel	ENTREPRENEURIALE	7
2	Flight	RH	Aéronautique	Grande Entreprise	Réseau	01:08	Distanciel	MECANISTE	8
3	LaBanque	Opérationnel	Banque/assurance/services financiers	Grande Entreprise	Réseau	01:11	Distanciel	MECANISTE	9
9	Baïseurs	RH	BTP / Construction	Grande Entreprise	Réseau	01:37	Distanciel	MECANISTE	10
14	TransportPublic	RH	Transport	ETI	Réseau	01:53	Distanciel	MECANISTE	11
19BS	HospQclin	DG	Medical (personnel médical Hors Médecin)	ETI	Réseau	02:18	Distanciel	MECANISTE	12
20	Intérina	Opérationnel	Intérim	ETI	Réseau	01:33	Distanciel	MECANISTE	13
21BS	BeautéIndus	RH	Cosmétique	ETI	Réseau	01:25	Distanciel	MECANISTE	14
28	IndusAgro	Opérationnel	Agro-alimentaire	Grande Entreprise	Réseau	01:24	Distanciel	MECANISTE	15
21	Montagne	RH	Textile solidaire	ETI	Réseau	01:25	Distanciel	MISSIONNAIRE	16
23	Solidaridad	RH	Association	ETI	Contact cible	01:24	Distanciel	MISSIONNAIRE	17
24	Public	RH	Défense Nationale	Grande Entreprise	Réseau	01:23	Distanciel	MISSIONNAIRE	18
25	SantéSociale	Opérationnel	Santé/action sociale	PME	Réseau	01:38	Distanciel	MISSIONNAIRE	19
27	VenteBois	RH	Commerce de détail / Grande distribution	PME	Recommandation	01:05	Distanciel	MISSIONNAIRE	20
18	Unifom	Opérationnel	Enseignement / Formation	ETI	Réseau	00:46	Distanciel	PROFESSIONNELLE	21
19	HospilMedech	DG	Medical (Médecin, chirurgien...)	ETI	Réseau	02:18	Distanciel	PROFESSIONNELLE	22
26	Avocat	DG	Justice-Droit	PME	Réseau	00:56	Distanciel	PROFESSIONNELLE	23
4	Coach	Consultant	Coaching	Microentreprise	Réseau	01:05	Distanciel	CONSULTANT NON CLASSE	
7	Forma	Consultant	Services aux particuliers, collectifs, entreprises	Microentreprise	Réseau	01:40	Distanciel	CONSULTANT NON CLASSE	
16	Solidasoc	Opérationnel	Société et Solidaire	Microentreprise	Contact cible	01:21	Distanciel	OPERATIONNEL NON CLASSE	
11	HumantTerre	DG	Association	Microentreprise	Recommandation	01:14	Distanciel	DG NON CLASSE	
13	NRJ-Prod	Consultant	Energie	PME	Contact cible	02:12	Distanciel	CONSULTANT NON CLASSE	
17	Expert 1	Expert		ETI	Réseau	00:45	Distanciel	EXPERT NON CLASSE	
22	Expert 2	Expert		ETI	Réseau	01:08	Distanciel	EXPERT NON CLASSE	

Annexe 4 : Correspondance items versus convention GRH Pichault et Nizet

Variables GRH Pichault et Nizet	Items de regroupement (Codes de 2ème ordre)
Entrées	Recrutement
Départs	Mobilité externe
Intégration Culture	
Evaluation	Entretien
Formation	Formation
Mobilité	Mobilité interne
Rémunération	
Temps de travail	Autonomie
Dialogue social	

Annexe 5 : Grilles de classification de LaBanque : Mécaniste

	Entrepreneuriale	Mécaniste	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire
Division du travail	informelle	verticale forte	horizontale et verticale faible	horizontale forte, verticale faible	indéterminée
Mécanismes de coordination	supervision directe	standardisation des procédés et résultats	ajustement mutuel	standardisation des qualifications	standardisation des valeurs
Différenciation inter-unités	faible	verticale forte	horizontale forte	horizontale forte	horizontale forte
Liaison inter-unités	inexistante	planification et contrôle	groupes de projet, structure matricielle	agents de liaison, comités permanents	socialisation, mobilisation
Concentration du pouvoir	sommet stratégique (PDG)	analystes, syndicats	opérateurs qualifiés + sommet stratégique	opérateurs qualifiés	sommet stratégique, analystes
Centralisation du processus décisionnel	élevée	élevée	décentralisation contrôlée	faible	intermédiaire
Buts prioritaires	priorité aux buts de mission + survie	priorité aux buts de système	priorité aux buts de mission + efficacité	conceptions variées de la mission	priorité aux buts de mission
Marché	instable, peu complexe, hostile	stable, peu complexe	complexe, instable, hostile, hétérogène	complexe, stable	peu de traits spécifiques

Variables RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Entrées	non planifiées	planification quantitative, importance du processus de recrutement	planification qualitative, GPEC, importance du processus de sélection	processus de recrutement et sélection élaborés, validation collégiale	processus de sélection basé sur la socialisation aux missions
Départs	congédiements sur le champ	licenciement collectif, pré-retraite	turnover élevé, exit interviews, soutien à l'employabilité, out-placement, essaimage	sous la pression des pairs ou volontaires	exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
Intégration Culture	loyalisme, prédominance des cultures de métier	soumission à l'autorité formelle et aux règles	culture d'entreprise, avec forte pression morale sur les individus	faible attachement institutionnel, défense du "projet professionnel"	abandon à la mission, pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle
Evaluation	informelle, interventions dans la vie privée	critères standards (échelle de notation), le cas échéant basée sur la description de poste	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles, 360°	basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
Formation	sur le tas, à court terme, informelle	très institutionna-lisée, homogène, transmission de savoir-faire à court terme	très institutionna-lisée, forte proportion des coûts salariaux, plans de formation sur mesure à long terme, coaching, e-learning	entièrement sous la maîtrise des professionnels qui en définissent la légitimité	faiblement institutionnalisée, mais d'importance cruciale
Mobilité	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours	basée sur l'atteinte d'objectifs négociés, plans de carrière personnalisés	basée sur l'élection parmi les pairs, mandats à durée déterminée	question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs
Rémunération	salaires au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la classification de fonctions, primes collectives	part variable liée à l'atteinte d'objectifs négociés, nombreux incitatifs	subtil équilibre entre salaire fixe, reconnaissance de mérites et revenus externes	question illégitime
Temps de travail	heures supplémentaires compensées par arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors-travail	négocié et flexible (horaire variable, télétravail, congé parental, etc.)	totalemment hors contrôle institutionnel	question illégitime, pas de différenciation sphères privée/ professionnelle
Dialogue social	absent	principe de la délégation	principe de l'expression directe	associations professionnelles et lobbies	absent

Annexe 6 : Grille Dispositifs / Typologie d'Organisation simplifiée

Pour chaque case de couleur correspond un verbatim dédié au dispositif associé dans l'interview de l'organisation.

N.B. : la couleur rouge présente dans le tableau correspond à un avis contraire émis par l'interviewé.

Verbatim selon la typologie d'organisation	ENTREPRENEURIALE				MECANISTE								ADHOCRATIQUE				PROFESSIONNELLE				MISSIONNAIRE					
	PubCom	HopSocio	Transpor-Privé	Transpor-Public	Flight	Libanque	Banque	Batiseurs	HopGin	IndusGin	Interma	Beaufin-dus	Transpor-Public	IngenRij	ProfTv	HighTech Service	TV	HospMe-dsch	Unifor	Avocat	Montagne	Solidari-dad	Public	Santé-Sociale	VenteBois	
Autonomie pr om ue par l'entreprise (autonomie domiée)																										
Autonomie à l'initiative de l'individu (autonomie prise et taillée)																										
Bilan de Compétences																										
Evaluations et grilles d'autoévaluation																										
Entretien Proj: Pousser les collaborateurs à se questionner sur leur avenir pro en interne.comité à l'externe																										
Entretiens avec la RH/Manager (prise de conscience,...)																										
Passerelle externe																										
Entrepreneuriat																										
Mobilité Externe																										
Accès à l'information																										
Intrapreneuriat																										
Mobilité interne																										
Immersion																										
Détachement extra-entreprise																										
Vie ma vie/mon job (obligatoire ou à la demande)																										
Journées solidaires collectives (Bénévolat)																										
Mécanat de compétences																										
Entralide																										
Intergénérationnel																										
Mode de fond ou moment collaboratif																										
Design thinking - Recherche Partagée (brainstorming est une étape du design thinking)																										
Présentations de métiers - échanges sur les métiers																										
Partage d'expériences internes/externes																										
Mode projet																										
Notion d'inconfort (sortir de la zone de confort)																										
Rupture de la Routine																										
Droit à l'erreur																										
Management																										
Culture de l'entreprise: évolution face aux changements, volonté d'ouverture																										
Tutorat																										
Formation en générale / Droit de soft-skills / certifiant ou diplômante																										
Coaching																										
Transmettre, par le biais de formation																										
Accès nouveaux outils																										
Ecole interne																										
Réseaux																										
Mentoring																										
Colloques/Revue																										
Cartographie annuelle des emplois, des compétences																										
Parcours de carrière																										
Recrutement																										
Polyvalence																										

Annexe 7 : Tableau % citations dispositifs relevés (codes de 1er ordre) par typologie d'organisation

DISPOSITIFS RELEVES (Code de 1er ordre)	GLOBAL	ENTREPRENEU- RIALE	MECANISTE	ADHOCRATIQUE	PROFESSION- NELLE	MISSIONNAIRE
Autonomie promue par l'entreprise	43%	67%	38%	75%	33%	20%
Autonomie à l'initiative de l'individu	43%	67%	38%	50%	100%	0%
Bilan de Compétences	9%	0%	0%	25%	0%	20%
Evaluations et grilles d'autoévaluation	30%	0%	38%	25%	0%	60%
Entretien Professionnel	26%	0%	38%	50%	0%	20%
Entretiens avec la RH/Manager	35%	0%	50%	25%	0%	60%
Passerelle externe	22%	0%	38%	0%	33%	20%
Entrepreneuriat	4%	0%	0%	25%	0%	0%
Mobilité Externe	30%	0%	38%	50%	33%	20%
Accès à l'information	35%	33%	38%	75%	0%	20%
Intrapreneuriat	9%	0%	25%	0%	0%	0%
Mobilité interne	74%	100%	88%	75%	33%	60%
Immersion	30%	67%	25%	25%	0%	40%
Détachement extra-entreprise	9%	0%	0%	25%	0%	20%
Vis ma vie/mon job	13%	33%	13%	0%	0%	20%
Journée solidaire collective (bénévolat)	9%	0%	0%	25%	0%	20%
Mécénat de compétences	13%	0%	25%	0%	0%	20%
Entraide	13%	67%	0%	0%	0%	20%
Intergénérationnel	4%	0%	0%	25%	0%	0%
Mode de fonctionnement collaboratif	30%	33%	25%	25%	33%	40%
Desing thinking/Recherche Partagée	22%	0%	0%	75%	0%	40%
Présentation des métiers	17%	67%	25%	0%	0%	0%
Partage d'expériences internes/externes	30%	33%	13%	25%	33%	60%
Mode projet	17%	0%	13%	75%	0%	0%
Sortir de la zone de confort	22%	0%	50%	0%	0%	20%
Rupture de la Routine	22%	33%	38%	25%	0%	0%
Droit à l'erreur	13%	33%	0%	0%	0%	40%
Management	61%	33%	88%	75%	0%	60%
Culture de l'entreprise	9%	0%	25%	0%	0%	0%
Tutoriat	22%	33%	38%	25%	0%	0%
Formation en générale	74%	33%	88%	75%	67%	80%
Coaching	22%	0%	38%	0%	0%	40%
Transmettre par le biais de formation	9%	0%	0%	0%	33%	20%
Accès nouveaux outils	9%	33%	0%	25%	0%	0%
Ecole interne	9%	0%	13%	25%	0%	0%
Réseaux	30%	33%	50%	25%	33%	0%
Mentoring	4%	0%	13%	0%	0%	0%
Colloques/Revue	13%	0%	0%	0%	100%	0%
GPEC	26%	0%	25%	75%	0%	20%
Parcours de carrière	13%	33%	13%	0%	0%	20%
Recrutement	35%	0%	50%	0%	0%	80%
Polyvalence	35%	0%	50%	50%	33%	20%