

# L'EMPLOYABILITE

« Révélateur de talents »



## INTRODUCTION

En France, la population active est estimée à 28,6 millions de personnes âgées de 15 ans ou plus. Le nombre de chômeur est quant à lui estimé à 2,845 millions de personnes.

Aujourd'hui, avec un contexte économique connaissant des mutations régulières, l'employabilité est devenue l'un des objectifs à atteindre pour toute personne active. « Nous avons (...) de nombreuses Success Stories. Si 90% de notre management est issu de l'interne, c'est parce que nous savons révéler les talents au sein de nos équipes. » (3 questions à Mélody Le Barbenchon, DRH France de Webhelp, Meteojob).

« Révéler les talents » au sein de son entreprise est l'un des objectifs de l'employabilité. En tenant compte des compétences et capacités de chacun, il est important de rester ouvert et de ne pas se cantonner sur ce qu'on sait d'une personne. Chercher plus loin pour lui permettre d'évoluer.

Cependant, si quelques années auparavant un salarié pouvait réaliser toute sa carrière dans la même entreprise, aujourd'hui, les conditions ne sont plus les mêmes. D'où l'importance d'assurer son employabilité, pour assurer son avenir.

Après avoir défini ce qu'est l'employabilité, nous montrerons quels en sont les enjeux, puis, nous étudierons la formation professionnelle, outil d'aide à l'employabilité.

## PARTIE 1 : Employabilité : définition

### A. Les origines

Le terme d'employabilité est apparu en Grande-Bretagne lors de la Révolution Industrielle (fin XIX<sup>ème</sup> siècle). Le sens donné à l'employabilité est traduit littéralement du mot employability, qui signifie « aptitude à l'emploi ». Cette notion a permis à cette époque, de faire une distinction au sein de la catégorie sociale des pauvres : ceux qui peuvent « s'intégrer à la nouvelle société » et ceux qui relèvent de « la charité publique » (Ben Hassen Noura, Hofaidhllaoui Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », Recherches en Sciences de Gestion, 4/2012 (N°91), p.129-150).

Dans les années trente, les Etats-Unis appliquent l'employabilité en raison du contexte économique et social (Krack Boursier 1929). A cette époque, le président Roosevelt décide de mettre en place une politique interventionniste afin de créer de l'emploi car le taux de chômage ne cesse d'augmenter. Pour cela, une distinction a été faite, comme précédemment en Grande-Bretagne : ceux pour qui ont créé « un emploi stable » et ceux qui relèveront de « l'aide sociale ».

C'est à cette époque que la notion d'employabilité apparaît en Europe, notamment en Allemagne et dans les pays Scandinaves.

A partir des années cinquante, dans la période d'après-guerre, une idée apparaît : mesurer grâce à des tests, « la distance à l'emploi des catégories sociales les plus défavorisées » (Ben Hassen Noura, Hofaidhllaoui Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », Recherches en Sciences de Gestion, 4/2012 (N° 91), p. 129-150). Cela signifie évaluer les compétences des individus concernés, à travers des tests proches du bilan médical visant, par exemple, à évaluer la motricité.

De 1960 à 1990, le contexte économique change, la société connaît une période de plein emploi.

Un nouveau regard sur l'employabilité est montré par les Etats-Unis qui ont eu l'idée de « mesurer l'attractivité des individus aux yeux de l'employeur » (Ben Hassen Noura, Hofaidhllaoui Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », Recherches en Sciences de Gestion, 4/2012 (N°91), p.129-150). A partir de ce moment, l'employabilité, qui jusqu'à présent était considérée comme un moyen pour sortir du chômage, devient individualiste, en s'attardant sur les compétences, motivations etc. des individus.

C'est à cette époque que la notion d'employabilité apparaît en France. Elle est utilisée par l'INSEE comme outil statistique permettant de mesurer les chances des individus de retrouver un emploi rapidement. Il a été constaté que plus une personne reste au chômage, moins son

employabilité est bonne. Ainsi, une volonté d'adapter les français au marché et non l'inverse émerge.



## B. Définition

Comme évoqué auparavant, à l'origine, employabilité signifiait « aptitude à l'emploi ».

Aujourd'hui, il n'existe pas de définition universelle établie sur l'employabilité. Cependant, ce concept est étudié sous divers aspects : individuel, organisationnel et le marché du travail.

Concernant l'aspect individuel, la Conférence Internationale du Travail (CIT), au cours de sa 88<sup>ème</sup> session de juin 2000, définit l'employabilité comme notion englobant « les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licencié et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie » (Ben Hassen Noura, Hofaidhllaoui Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », Recherches en Sciences de Gestion, 4/2012 (N°91), p.129-150).

L'aspect individuel sous-entend donc que chacun est maître de son employabilité et donc que c'est à lui de mettre en œuvre les moyens nécessaires afin d'assurer sa propre employabilité.

Pour ce qui est de l'aspect organisationnel, Ève Saint-Germes définit l'employabilité comme étant « l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables » (l'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?). C'est donc à l'entreprise de mobiliser les moyens nécessaires afin d'assurer l'employabilité de chacun de ses salariés.

Concernant le marché du travail, il s'agit ici de prendre en compte les évolutions du marché. L'idée retenue est de se baser sur « la position des individus sur le marché pour évaluer leur employabilité » (Ben Hassen Noura, Hofaidhllaoui Mahrane, « L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », Recherches en Sciences de Gestion, 4/2012

(N°91), p.129-150). Cela signifie qu'il faut établir un état des lieux des attendus du marché et de les adapter en fonction de chacun.

Lorsqu'on utilise le terme d'employabilité, les notions de compétences et d'adaptabilité ressortent régulièrement.

Selon Guy Le Boterf, « il n'y a de compétence que la compétence en acte. La compétence ne peut être séparée des conditions de sa mise en œuvre ». Ainsi, une personne détient une compétence que si elle le sait et si elle la met en pratique. Une compétence est un potentiel à maîtriser une situation de travail.

L'adaptabilité est selon le Larousse « la capacité de s'adapter à de nouveaux milieux ou à de nouvelles situations ».

Ainsi, grâce à l'employabilité, les compétences permettent aux salariés de s'enrichir et de mettre à jour leurs savoirs. Quant à l'adaptabilité, l'employabilité permet aux individus de découvrir d'autres métiers et ainsi d'améliorer leurs capacités à s'intégrer dans un milieu différent de celui dans lequel ils avaient l'habitude d'être.



### C. Premier lien entre les concepts d'Employabilité et la RSE

La Responsabilité Sociétale ou Sociale de l'Entreprise (RSE) est constituée de plusieurs piliers. Ils ont pour but de faire réfléchir les entreprises sur leurs pratiques. A savoir, si elles entrent dans une démarche RSE ou non. L'un de ses piliers, et non l'un des moindres, reprend l'ensemble des critères dit humain, à savoir, les conditions de travail, la qualité de vie au travail, l'accompagnement professionnel et personnel... L'employabilité a donc un lien fort avec la RSE. Créer et développer les compétences de ses collaborateurs est un objectif concret pour une entreprise qui souhaite développer une démarche RSE.

Cependant, malgré le fait que la thématique de développement des compétences des collaborateurs acquis par grand nombre d'entreprise, beaucoup ignorent que construire de

nouvelles compétences font également partie de leurs responsabilités et entre en considération dans leur rapport à la RSE.

Cependant, au-delà des compétences de chacun, on retrouve à travers la RSE la volonté d'intégrer le bien-être de ses salariés au travail. L'employabilité permet pour certains, de répondre à cette problématique. En effet, pour ceux qui souhaitent obtenir une promotion ou bien changer de métier par exemple, augmenter son employabilité augmente ses chances d'atteindre son objectif et permet ainsi d'améliorer la sensation de bien-être au travail.



## PARTIE 2 les enjeux du développement de l'employabilité

L'employabilité est une notion très présente dans le monde du travail. Qu'il s'agisse de l'Union Européenne, de l'Etat, des chefs d'entreprises, des syndicats et des chômeurs... : tous s'accordent à dire que l'employabilité est un objectif à atteindre.

### A. Enjeu économique

Il existe plusieurs raisons qui font de l'employabilité un enjeu économique. Premièrement, l'employabilité est induite par les « mutations de l'environnement économique » (C. MONBEIG, C. SCHMUCK, A. GEOFFROY, D. DORE. Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises. p.11) En effet, l'environnement des entreprises est instable et en évolution constante. Les causes en sont principalement la « dérégulation des marchés et des économies (qui ont supprimé progressivement les correctifs que les pouvoirs publics) » (C. MONBEIG, & al. Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises. p.11) ainsi que les stratégies développées par les entreprises (délocalisation, fusion/acquisition, réduction des coûts...). L'employabilité est également soumise aux évolutions techniques. Depuis la montée en puissance des nouvelles technologies, le marché du travail demande de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences aux salariés. Cette évolution nécessite « une adaptation fréquente de ces compétences, sur le lieu de travail même, à des outils nécessitant moins d'habileté manuelle et davantage d'aptitude au suivi. La capacité à apprendre, indépendamment des compétences initialement détenues, devient de ce fait un enjeu véritable pour l'entreprise ainsi que pour chacun de ses salariés ». (C. MONBEIG, & al. Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises. p.12). De plus, il est observé que la structure des marchés des biens et services a beaucoup changé. De nos jours,

les clients prennent le temps de se décider dans le choix de leur achat. Ils n'hésitent pas à faire appel à la concurrence pour trouver le meilleur produit qui correspond à leurs attentes. Les entreprises sont donc obligées d'innover et de se différencier de la concurrence.

### B. Enjeu politique

L'employabilité est une notion reprise par l'ensemble des acteurs politiques importants. A travers cet enjeu, on y retrouve un enjeu mondial, avec l'implication de l'Organisation Internationale du Travail, qui valorise la notion d'employabilité dans « L'éducation et la formation, en améliorant leur employabilité, les aident à accéder à un travail décent et à échapper à la pauvreté et à la marginalisation. Elles leur permettent d'accroître leur productivité, d'obtenir un meilleur salaire, d'avoir une plus grande mobilité sur le marché du travail, et élargissent leurs perspectives de carrière ».

L'employabilité est également un enjeu européen puisque l'accroissement de l'espérance de vie ainsi que les évolutions technologiques entraînent une perte de qualification. D'où le positionnement de l'Europe, qui promeut l'employabilité afin de réduire et maîtriser ce phénomène.

L'Etat accorde aussi de l'importance à employabilité, notamment avec la loi de Sécurisation de l'emploi, qui vise à faciliter l'accès à la formation de tout le monde, à travers des dispositifs spécifiques, tel que le CPF.

### C. Enjeu social

L'employabilité, c'est également un enjeu social. D'un point de vue organisationnel ou collectif, avec la place de l'entreprise dans son implication des projets de ses salariés. D'un point de vue individuel, car l'individu est maître de son avenir professionnel et peut ainsi développer soi-même.

L'employabilité permet de créer un lien entre les collaborateurs et l'entreprise. Seulement si celle-ci s'investit dans les projets de ses collaborateurs.

Cette démarche répond en partie aux problématiques de RSE à travers l'amélioration de la qualité de vie au travail par exemple.



## PARTIE 3 La formation professionnelle : accès direct à l'employabilité ?

La société actuelle évolue en permanence et le marché du travail aussi. La loi du 14 juin 2013 sur la Sécurisation de l'emploi permet, grâce à son idée de formation professionnelle de réduire les écarts entre le marché du travail tel qu'il est aujourd'hui et celui de demain.

### A. les avantages de la formation professionnelle

L'objectif de la formation professionnelle est d'obtenir un emploi répondant aux souhaits de carrière de chacun. Aujourd'hui, sans diplôme, il est difficile voire impossible de trouver du travail. La formation permet de répondre à cette problématique.

En effet, il existe de nombreuses possibilités pour les jeunes et les moins jeunes, pour ceux qui viennent d'obtenir leur BAC et ceux qui ont quitté les bancs de l'école pour aller travailler.

Il existe les formations initiales qui permettent d'étudier avant de se lancer dans la vie active. Egalement le contrat d'apprentissage ou encore le contrat de professionnalisation, qui permettent d'allier la théorie et la pratique en alternant une présence à l'école ainsi qu'en entreprise.

Bien qu'accessible à tous, ces formations sont souvent utilisées par des jeunes. Cependant, il existe différents outils permettant à des personnes actives de se réorienter ou au contraire, d'affirmer leur métier.



La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) permet à une personne en poste, ayant déjà les compétences d'obtenir le diplôme lui permettant d'asseoir son expérience. Le Compte Personnel de Formation (CPF), permet à toute personne ayant déjà travaillé, de cumuler des heures permettant de réaliser la formation de son choix, sans l'accord préalable de son employeur. Il existe également le bilan de compétence. Celui-ci permet à une personne se posant des questions sur son avenir, de faire le point sur ses savoirs et sur les métiers qui lui sont adaptés. C'est grâce à un Congé Individuel de Formation (CIF), que cette personne peut réaliser une formation certifiante sur le métier qu'elle souhaite.

L'ensemble de ces dispositifs rendent l'accès à la formation plus facile.

### B. Les freins de la formation professionnelle

Bien que la formation professionnelle permette de réduire le chômage, elle est confrontée à plusieurs obstacles : Le monde actuel connaît des mutations technologiques importantes qui

impactent le quotidien professionnel. Cela demande une volonté de se former régulièrement afin de ne pas être dépassé par ces évolutions.

En France, « L'offre de formations certifiantes accessibles en parallèle à une activité professionnelle (comme par exemple les cours du soir) est faible. »... « Ce constat est relativement paradoxal dans un pays où la détention d'un diplôme conditionne fortement les carrières professionnelles ». (Grande conférence sociale ; Dossier documentaire Table ronde n°1 « Emploi et formation professionnelle », 20 juin 2013).



De part un marché en évolution constante ainsi qu'un accès limité aux formations certifiantes pour les personnes actives, la formation professionnelle ne tient pas toutes ses promesses.

De plus, il existe un réel manque de communication sur l'ensemble des dispositifs existants. Peu de personnes sont informées des moyens qu'elles disposent pour développer leurs projets. Pôle Emploi a pour mission principale d'accompagner les individus dans leur recherche d'emploi. Néanmoins, son rôle ne s'arrête pas là. Il a également un rôle de conseil et d'orientation envers toute personne active (que celle-ci soit en recherche d'emploi ou non). Cependant, très peu de personnes ont connaissances de cela.

Le premier acteur ayant un rôle d'information auprès des salariés est l'entreprise. Rares sont les entreprises qui informent les salariés des outils étant à leur disposition. Le problème actuel des entreprises est qu'elles acceptent de former et d'accompagner les salariés dans leurs projets que s'ils ont un lien avec les besoins de l'entreprise. Autrement dit, si un salarié souhaite se former sur un métier différent de celui qu'il exerce, son employeur aura plus de difficulté à l'accompagner et à l'informer des moyens existants pour l'aider.

C'est à cet instant que les entreprises étant dans une démarche de RSE font la différence, puisque l'employabilité est à intégrer dans une démarche sociale. Deux économistes, Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, ont présenté une mesure encourageant la responsabilité sociale par l'incitation financière : « l'idée est de conditionner les cotisations d'assurance-chômage et les obligations de reclassement sur la "qualité" de la politique de formation, qui dépend à la fois de la fraction des effectifs formés, de la participation des salariés aux formations et de la proportion de formations diplômantes, c'est-à-dire dont la

validation conduit de facto à une portabilité » (Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, « Les mobilités des salariés », CAE, mai 2010)

### C. Le CPA

Le Compte Personnel d'Activité, communément appelé le CPA, regroupe trois comptes :

- Le Compte Personnel de Formation (CPF)
- Le Compte Engagement Citoyen (CEC)
- Le Compte de Prévention Pénibilité (CPP)

Sur ces trois comptes figurent un volume horaire de formation que possède la personne détentrice de ledit compte. L'objectif est de permettre à chaque individu d'être acteur de son employabilité, puisque l'ensemble des heures détenues servent à réaliser des formations entrant dans le champ d'application du CPA.

Le CPA étant propre à chaque personne, il la suit tout au long de sa vie. Ainsi, les entreprises n'ont pas de regard sur les CPA de leurs salariés.

Le CPA permet également la valorisation des expériences extra-professionnelles, puisque grâce au CEC, les heures de bénévolat ou de service civique par exemple, y sont récompensées.

## CONCLUSION

L'employabilité est une notion sans définition exacte mais étudié et développé depuis des années. Cette notion intègre plusieurs aspects : individuel et organisationnel. L'aspect individuel insiste sur le fait que chacun est le créateur de son employabilité. L'aspect organisationnel permet d'intégrer dans l'aspect individuel, l'accompagnement des entreprises pour conseiller et orienter les salariés selon leurs souhaits.

La formation professionnelle, permet de développer et de construire l'ensemble des savoirs de chacun. Cela est un avantage pour les personnes actives souhaitant améliorer leur employabilité à tout moment de leur vie.

Cependant, il existe des freins quant à la formation professionnelle dû à des mutations technologiques, aux évolutions du marché ainsi qu'au manque de communication sur l'ensemble des dispositifs mis à disposition aux individus.

L'employabilité a des enjeux importants : économique, politique et social. Les enjeux économiques sont dus aux mutations technologiques, aux évolutions du marché qui impactent la vie des entreprises et le choix de leurs stratégies. Cependant, bien que chaque pays ait un fonctionnement différent, l'employabilité est un intérêt aussi bien au niveau international, avec l'OIT, au niveau européen, avec l'Union Européenne et national, avec les dispositifs légaux existants.

Avec toute l'importance accordée à l'employabilité, son intérêt est renforcée par la RSE puisque le pilier humain intègre son aspect. En faisant de l'employabilité un axe de développement, les entreprises intègrent de nouvelles visions orientées sur un aspect humain. Il s'agit de prendre en compte les intérêts des salariés même s'ils ne correspondent pas à la stratégie de l'entreprise. Il serait donc intéressant de connaître la place qu'elles accordent à leurs salariés en termes de gestion de carrière et d'employabilité. Observer si les entreprises sont prêtes à investir pour leurs salariés, même si cela signifie les voir quitter l'organisation.

Amélie CHARRIER



## Bibliographie

### Articles

Saloua Zgoulli-Swalhi. Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ? . Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2014. Français. <NNT : 2014MON20081>. <tel-01401815>

Hassen, N. B., & Hofaidhllaoui, M. (n.d.). L' "employabilité" des salariés : facteur de la performance des entreprises ? Recherches en Sciences de Gestion, (91), 129–150.

Saint-Germes, E. (n.d.). L'EMPLOYABILITÉ, UNE NOUVELLE DIMENSION DE LA GRH ?

Saint-Germes\_Eve-employabilité.pdf. (n.d.). Retrieved from [http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germes\\_Eve-employabilite%C3%A9.pdf](http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germes_Eve-employabilite%C3%A9.pdf)

### Revues

Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. Revue de gestion des ressources humaines, 88(2), 3. <https://doi.org/10.3917/grhu.088.0003>

Mahrane, H., & Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. Revue de gestion des ressources humaines, 93(3), 32. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032>

Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. Revue de gestion des ressources humaines, 97(3), 17. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0017>

Akeb, H., Delchet-Cochet, K., & Vo, L. C. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. Revue de l'organisation responsable, 10(2), 5. <https://doi.org/10.3917/or.102.0005>

Baruel Bencherqui Dominique, Mohamed Kefi Karim, & Renaud Joris. (n.d.). Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans. Revue Management & Avenir.

Cusin, J., & Charreire Petit, S. (2015). Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi. Revue de l'organisation responsable, 10(2), 58. <https://doi.org/10.3917/or.102.0058>

Gautier, A., & Berger-Douce, S. (2013). Les pratiques d'essaimage, leviers de responsabilité sociétale et de développement du capital humain. Étude exploratoire d'un groupe industriel français. Revue de l'Entrepreneuriat, 12(3), 59. <https://doi.org/10.3917/entre.123.0059>

### Essai

Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, 7(2), 13. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>

C. MONBEIG, C. SCHMUCK, A. GEOFFROY, D. DORE. (2013). Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises. [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/P1\\_Employabilite.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/P1_Employabilite.pdf)

## Sites

Ce qu'il faut retenir de la loi du 5 mars 2014 - Opcalia. (n.d.). Retrieved December 15, 2016, from <http://www.opcalia.com/zoom-sur/zoom-sur/zoom/show/Zoom/la-loi-relative-a-la-formation-professionnelle-a-lemploi-et-a-la-democratie-sociale-jo-0603/>

La formation des salariés : principes généraux - Formation professionnelle des salariés - Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. (n.d.). Retrieved December 15, 2016, from <http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-professionnelle-des-salaries/article/la-formation-des-salaries-principes-generaux>

sophie.feraud. (2016, décembre 8). 3 questions à Mélody Le Barbenchon, DRH France de Webhelp [Text]. Consulté 16 décembre 2016, à l'adresse <http://www.meteojob.com/emploi-actualites/actualite/496487/3-questions-%C3%A0-m%C3%A9lody-le-barbenchon-drh-france-de-webhelp>

Larousse, É. (s. d.). Définitions : adaptabilité - Dictionnaire de français Larousse. Consulté 16 décembre 2016, à l'adresse <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/adaptabilit%C3%A9/998>