



HAL
open science

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

Noura Ben Hassen

► **To cite this version:**

Noura Ben Hassen. 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. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Français. NNT : 2011CNAM0759 . tel-00651487

HAL Id: tel-00651487

<https://theses.hal.science/tel-00651487>

Submitted on 13 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ARTS ET MÉTIERS**Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR)****THÈSE** présentée par :**Noura BEN HASSEN**soutenue le : **20 Juillet 2011**pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion, spécialité Prospective, stratégie et
Organisation

**Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide
à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à
l'accroissement de performances économiques et sociales
Cas d'entreprises industrielles tunisiennes**

THÈSE dirigée par :**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur Titulaire de Chaire, Cnam

Madame ZARDET Véronique

Professeur, IAE-Université Jean Moulin Lyon III

RAPPORTEURS :**Monsieur PERETTI Jean-Marie**

Professeur, IAE de Corte

Monsieur YANAT Zahir

Professeur, HDR, Bordeaux Ecole de Management

JURY :**Monsieur CAPPELLETTI Laurent**

Professeur Titulaire de Chaire, Cnam

Monsieur HMILA MontherResponsable Ressources Humaines, Microtechnic
International**Monsieur PERETTI Jean-Marie**

Professeur, IAE de Corte

Monsieur YANAT Zahir

Professeur, HDR, Bordeaux Ecole de Management

Monsieur PESQUEUX Yvon

Professeur Titulaire de Chaire, Cnam

Madame ZARDET Véronique

Professeur, IAE-Université Jean Moulin Lyon III



**Mes chers parents,
qui m'ont soutenue tous les jours**

C'est un plaisir, au moment de conclure un projet tel que la rédaction de cette thèse, que de reconnaître l'aide précieuse de nombreux professeurs, collègues et amis.

Nous tenons à remercier:

Tout d'abord et tout particulièrement, Madame le Professeur *Véronique ZARDET* et Monsieur le Professeur *Yvon PESQUEUX* co-directeurs de notre recherche, pour la qualité de leur encadrement ainsi pour la confiance qu'ils nous ont accordés dès le début de nos recherches. Nous leur sommes particulièrement reconnaissante pour les apports constructifs, les conseils méthodologiques qu'ils nous ont transmis dans la réalisation de la recherche intervention ainsi que pour leur disponibilité.

Nous remercions vivement Messieurs les Professeur *Zahir YANAT* et *Jean-Marie PERETTI* pour l'honneur qu'ils nous font d'être rapporteurs de cette thèse.

Nous remercions également Monsieur le Professeur *Laurent CAPPELLETTI* et Monsieur *Monther HMILA* pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer notre travail de recherche.

Nos remerciements vont également à Messieurs les Professeurs *Henri SAVALL* et *Marc BONNET* pour leurs conseils, idées et apports méthodologiques lors des séminaires de doctoraux et à l'ensemble des membres de l'ISEOR. Par ailleurs, nous souhaitons exprimer toute notre gratitude aux dirigeants et à tous les salariés des trois entreprises A, B et C qui nous ont accueillie chaleureusement et nous ont fourni l'opportunité d'un Terrain d'Observation Scientifique à nos recherches.

Pour finir, nous tenons à remercier du fond du cœur nos amis et notre famille pour leur soutien, présence et leurs encouragements.

Résumé en français :

Dans le cadre de leurs démarches de modernisation, les entreprises tunisiennes sont à la recherche d'un modèle de gestion efficace de leurs Ressources Humaines permettant, au-delà de la flexibilité et des restructurations nécessaires, d'assurer un développement de leurs performances sociales et économiques à moyen et à long terme, ainsi qu'une sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés. L'hypothèse centrale que nous avons déterminée comme réponse à cette problématique est la suivante : la rénovation de Gestion des Ressources Humaines, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.

Les résultats de cette recherche mettent tout d'abord en évidence les principales difficultés de modernisation de Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises tunisiennes (managériales, structurelles, institutionnelles et culturelles), puis l'apport de développement de l'employabilité pour la rénovation des pratiques de GRH et à l'accroissement de performances et, enfin, les conditions nécessaires à l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité à la GRH.

Mots clés :

Employabilité, Gestion des Ressources Humaines, Recherche-intervention, Tunisie, Flexicurité, Négociation, Carrière professionnelle, Contrat psychologique, Formation, Mobilité, Modernisation, performance.

Résumé en anglais :

As part of their efforts to modernize the Tunisian companies are looking for a model of effective management of their human resources with, beyond restructuring and flexibility necessary to ensure development of their social and economic medium to long term, and a career security of their employees. The central hypothesis we have determined as a response to this problem is: the renovation of Human Resource Management, for the establishment of a policy of development of employability, with Tunisian companies to advance their performance social and economic security and career paths for their employees. The results of this research are first identified the major challenges of modernizing human resources management in the Tunisian firms (managerial, structural, institutional and cultural) and the provision of employability development for renovation HRM practices and increased performance, and finally the conditions for the integration of a policy of development of employability in Human Resource Management.

Mots clés :

Employability, Human Resource Management, Research and Intervention, Tunisia, Flexicurity, negotiation, career, psychological contract, Training, Mobility, Modernisation, performance.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
RÉSUMÉ	4
TABLE DES MATIÈRES	5
LISTE DES TABLEAUX	11
LISTE DES FIGURES	12
LISTE DES ANNEXES	13
INTRODUCTION GÉNÉRALE	14
1. LECTURES ..., IDÉES ..., SUJET	15
2. L'IMPORTANCE ACADÉMIQUE ET MANAGÉRIALE DE LA RECHERCHE	20
3. CADRE DE LA RECHERCHE : THÉORIQUE, ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	22
4. ARCHITECTURE DE LA THÈSE	25
PREMIÈRE PARTIE. LES NOUVEAUX DÉFIS DES ENTREPRISES TUNISIENNES ET LE BESOIN DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CONTEXTE, CONCEPT ET PROBLÉMATIQUE	28
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	28
CHAPITRE 1. PRINCIPALES MUTATIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES TUNISIENNES ET LEURS CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	29
INTRODUCTION CHAPITRE 1	29
1. MUTATIONS DE L'ÉCONOMIE TUNISIENNE	31
1.1. Politique de libéralisation de l'économie tunisienne	31
1.2. Menaces liées à la globalisation et montée de nouveaux concurrents pour les entreprises tunisiennes	31
1.3. L'impératif de réactivité des entreprises tunisiennes	32
1.4. Mesures d'accompagnement au programme de libéralisation	33
1.4.1. Programme de Mise à Niveau des entreprises	33
1.4.2. Restructuration des entreprises étatiques	34
1.4.3. Rectifications du code du travail et flexibilité du marché de l'emploi tunisien	34
1.4.4. Reforme de la politiques de formation	36
1.4.5. Politiques Actives de l'Emploi (PAE) : promotion de l'emploi indépendant et des micro-entreprises et programmes d'aide aux jeunes	37
2. EFFETS CONTROVERSÉS DE L'IMPACT DE CES MUTATIONS ET LA RÉVOLUTION POPULAIRE	39
2.1. Marché de l'emploi en Tunisie	39
2.2. Limites des Politiques Actives de l'Emploi en Tunisie	40
2.3. Limites de la formation et obstacles à la réactivité au progrès technologique	41
2.4. Conséquences de la restructuration des entreprises étatiques sur l'emploi	42
2.5. Conséquences de la rectification du code du travail et flexibilité du marché de travail sur l'emploi	44
2.6. Révolution populaire tunisienne	45
3. BESOIN DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	47
3.1. Gestion des Ressources Humaines en Tunisie	47
3.1.1. GRH durant les décennies de protectionnisme : entre 1970 et 1990	47
3.1.2. GRH après la libéralisation économique : de 1990 à nos jours	48

3.2. Problématique de la recherche	48
3.3. Champ de la recherche	49
3.3.1 Cas de l'entreprise A	50
3.3.1.1. Historique, évolution et problématique de l'entreprise A	50
3.3.1.2. Description des structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise A	51
3.3.2. Cas de l'entreprise C	52
3.3.2.1. Historique, évolution et problématique de l'entreprise C	52
3.3.2.2. Description des structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise C	53
3.3.3 Cas de l'entreprise B	55
3.3.3.1. Historique, évolution et problématique de l'entreprise B	55
3.3.3.2. Description des structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise B	56
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	58

CHAPITRE 2. EMPLOYABILITÉ : UNE NOUVELLE VARIABLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 60

INTRODUCTION CHAPITRE 2.....	60
1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : DÉFINITION, ÉVOLUTION ET DIFFÉRENTES COMPOSANTES..	62
1.1. <i>Gestion des Ressources Humaines : un champ de pratiques</i>	62
1.1.1. Activités de la Gestion des Ressources Humaines	62
1.1.2. Différence entre politique, pratique et Fonction Ressources Humaines	63
1.2. <i>Gestion des Ressources Humaines : un corps de connaissance</i>	64
1.3. <i>Evolutions de la Gestion des Ressources Humaines et son intégration à la stratégie de l'entreprise</i>	66
1.4. <i>Défis actuels de la GRH : technologiques, sociaux, réglementaires et économiques</i>	66
1.4.1. Défis technologiques	67
1.4.2. Défis sociaux et économiques.....	67
1.4.2.1. Flexibilité des Ressources Humaines quantitative interne et externe.....	67
1.4.2.2. Flexibilité des Ressources Humaines qualitative interne et externe.....	68
1.5. <i>Employabilité un substitut de la sécurité de l'emploi</i>	69
1.5.1. Différentes formes de sécurité des salariés	70
1.5.2. Flexicurité : couplage entre les formes de flexibilité et les formes de sécurité.....	70
2. EMPLOYABILITÉ : UNE NOUVELLE APPROCHE DE GESTION DE CARRIÈRES ET UNE NOUVELLE FORME DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	73
2.1. <i>Concept de l'employabilité : historique et différentes définitions</i>	73
2.1.1. Approche traditionnelle de l'employabilité	73
1.1.1.1. Fondement de la société salariale et les cinq premières versions du concept d'employabilité.....	74
1.1.1.2. Crise de la société salariale et la notion néolibérale de l'employabilité : l'employabilité initiative et l'employabilité interactive.....	76
2.1.2. Approche contemporaine de l'employabilité et l'émergence de la notion d'employabilité dans les entreprises : employabilité interne et employabilité externe	76
2.2. <i>Employabilité une nouvelle approche de gestion des carrières</i>	78
2.2.1. De l'approche classique des carrières organisationnelles à la carrière sans frontière	78
2.2.2. Employabilité une alternative ou un moteur pour la carrière ?	79
2.3. <i>Employabilité, une nouvelle forme de contrat psychologique</i>	80
2.3.1. Définition du terme « contrat psychologique ».....	80
2.3.2. Nouveau contrat psychologique : employabilité contre performance	80
2.3.3. Limites d'évaluation du contrat psychologique	82
2.4. <i>Différence entre employabilité, qualification et compétence</i>	83
2.4.1. Qualifications et compétences : rupture ou complémentarité	83
2.4.2. Employabilité, qualifications et compétences : trois concepts connexes	86
3. PROBLÉMATIQUE DE MESURE DE L'EMPLOYABILITÉ.....	87
3.1. <i>Dualité de concept employabilité</i>	87
3.2. <i>Variables d'évaluation et de développement de l'employabilité</i>	89
3.2.1. Variables individuelles	89
3.2.2. Variables managériales et structurelles.....	90
3.2.2.1. Développement des compétences transversales ou transférables et élargissement de la « surface de la compétence »	91
3.2.2.2. Anticipation de l'emploi	94
3.2.2.3. Reconnaissance des compétences et des acquis	94
3.2.2.4. Information et orientation des salariés	95
3.2.2.5. Variables structurelles	95
3.2.3. Variables environnementales.....	97
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	99
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	101

DEUXIÈME PARTIE. LE DISPOSITIF DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE, MÉTHODE D'ACCÈS AU TERRAIN, TECHNIQUES DE RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES..... 105

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE..... 105

CHAPITRE 3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .. 106

INTRODUCTION CHAPITRE 3..... 106

1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE..... 107

1.1. Positionnement épistémologique de la recherche..... 107

1.1.1. Epistémologie : connaissance en sciences de gestion 107

1.1.2. Thèse des positivistes : la connaissance est objective..... 108

1.1.3. Thèse des constructivistes : la connaissance est construite..... 108

1.1.4. Thèse des interprétativistes : la connaissance est acquise à travers des interprétations 109

1.2. Positionnement épistémologique à la base de notre démarche constructiviste 110

1.2.1. Interaction et coproduction dans la construction de la connaissance 110

1.2.1.1. Problématique de la relation objet/sujet en sciences de gestion..... 110

1.2.1.2. Opinion et connaissance antérieure 110

1.2.2. Conciliation des connaissances génériques et actionnables 111

2. PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE NOTRE RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE ET CONSTRUCTION DU CORPS D'HYPOTHÈSES..... 112

2.1. Formulation des hypothèses et processus de construction de notre raisonnement scientifique..... 112

2.2. Méthode de construction du corps d'hypothèses 113

2.2.1. Arborescence du corps d'hypothèses..... 114

2.2.1.1. Axe vertical : thèmes et sous-thèmes 114

2.2.1.2. Axe horizontal : nature des hypothèses..... 115

2.2.2. Articulation d'hypothèses et numérotation 115

2.2.3. Corps d'hypothèses..... 115

3. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 119

3.1. Positionnement méthodologique de notre recherche 119

3.1.1. Principales méthodologies de recherche en sciences de gestion 119

3.1.2. Choix d'une méthode de « recherche-intervention » 121

3.1.2.1. Recherches « extérieures à l'entreprise »..... 121

3.1.2.2. Recherches « contemplatives »..... 121

3.1.3. Présentation de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique..... 123

3.1.3.1. Recherche sur l'action 123

3.1.3.2. Recherche en action..... 123

3.1.3.3. Recherche pour l'action..... 124

3.1.4. Processus de la recherche-intervention et sa mise en œuvre à travers la méthode HoriVert..... 125

3.2. Méthode de validation des connaissances 126

3.2.1. Intersubjectivité contradictoire : une alternative à l'objectivité des données 126

3.2.1.1. Présentation de l'effet miroir 126

3.2.1.2. Tableaux de convergences-spécificités et les non-dits..... 127

3.2.2. Dissociation de l'intervenant et du chercheur 127

3.2.3. Méthode de validation des connaissances : une double validation 128

3.2.3.1. Validité interne 128

3.2.3.2. Validité externe..... 129

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 130

CHAPITRE 4. MÉTHODE D'ACCÈS AUX ENTREPRISES ET TECHNIQUES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNÉES 132

INTRODUCTION CHAPITRE 4..... 132

1. ACCÈS AUX ENTREPRISES TUNISIENNES ET PROCESSUS DE RECHERCHE..... 134

1.1. Méthode d'accès à notre Terrain d'Observation Scientifique 134

1.1.1. Première expérience de négociation et les difficultés psychologiques..... 135

1.1.2. Négociation avec deux entreprises en phase de restructuration 136

1.1.3. Négociation avec une multinationale..... 138

1.2. Structuration de notre recherche-intervention dans les entreprises A, B et C..... 138

2. MÉTHODE DE RÉALISATION DES DIAGNOSTICS ET TECHNIQUES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNÉES 140

2.1. Réalisation de diagnostic qualitatif et quantitatif Horizontal et Vertical 140

2.2. Techniques de recueil des données mobilisées pour cette recherche..... 141

2.2.1. Entretiens semi-directifs et échantillon d'acteurs-informateurs.....	141
2.2.1.1. Acteurs interrogés dans les entreprises A, B et C.....	141
2.2.1.2. Protocole des entretiens menés dans les entreprises A, B et C.....	144
2.2.1.2.1. Présentation et conduite de l'entretien.....	144
2.2.1.2.2. Conditions physiques et attitudes.....	144
2.2.1.2.3. Rythme et temps des entretiens.....	145
2.2.1.2.4. Entretiens collectifs et individuels.....	145
2.2.1.2.5. Lieu de l'entretien et son organisation.....	145
2.2.1.2.6. Supports.....	146
2.2.1.2.7. Guide d'entretien.....	146
2.2.1.2.8. Limites liées à la traduction.....	147
2.2.2. Observation directe participante et situations observées.....	147
2.2.3. Observation indirecte par l'analyse des documents et des archives.....	149
2.3. Méthodes d'analyse des données.....	150
2.3.1. Méthode d'exploitation des données issues des entretiens qualitatifs.....	150
2.3.1.1. Sélection et classement des phrases témoins.....	150
2.3.1.2. Détermination des fréquences d'apparition des idées clés.....	151
2.3.1.3. Tableaux de convergences-spécificités.....	152
2.3.2. Méthode d'exploitation des données issues de l'observation.....	153
2.3.3. Méthode d'exploitation de données quantitatives et financières.....	153
3. MÉTHODE DE RÉALISATION DE L'AVIS D'EXPERT DANS LES TROIS ENTREPRISES OBSERVÉES.....	154
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	158

TROISIÈME PARTIE. L'INTÉGRATION D'UNE POLITIQUE D'EMPLOYABILITÉ ET LES FREINS À SON DÉVELOPPEMENT : REGARD CROISÉ ENTRE LES CONCEPTS MOBILISÉS ET LES RÉSULTATS EMPIRIQUES.....163

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE..... 163

CHAPITRE 5. RÉALITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DANS LES ENTREPRISES TUNISIENNES.....164

INTRODUCTION CHAPITRE 5..... 164

1. GESTION TRADITIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DES ENTREPRISES A ET B..... 166

1.1. Gestion administrative des Ressources Humaines : cas de l'entreprise B..... 166

1.1.1. Politique de carrières : mobilité synonyme de « trahison » et système de promotion rigide..... 167

1.1.2. Politique d'emploi..... 168

1.1.3. Politique de formation..... 168

1.1.3.1. Plan de formation non adapté aux besoins..... 168

1.1.3.2. Absence d'évaluation des actions de formation..... 170

1.1.3.3. Prédominance du logique coût..... 170

1.1.3.4. Problème de la validation des compétences et d'appréciation de personnel..... 170

1.1.4. Politique de communication et d'information..... 171

1.2. Gestion arbitraire des Ressources Humaines : cas de l'entreprise A..... 171

1.2.1. Politique d'emploi..... 172

1.2.1.1. Absence d'une gestion prévisionnelle d'emploi..... 173

1.2.1.2. « Wasta » et recrutement inopiné..... 174

1.2.2. Politique de formation..... 174

1.2.2.1. Formation orientée vers le savoir spécifique..... 174

1.2.2.2. Discrimination quant à l'accès à la formation..... 175

1.2.2.3. Manque d'intérêt réel pour la formation..... 175

1.2.3. Politique d'évaluation/promotion..... 176

1.2.4. Politique de communication et d'information..... 176

2. GESTION PROFESSIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DE L'ENTREPRISE C..... 179

2.1. Mobilité professionnelle et élargissement des compétences..... 180

2.2. Formation et développement du capital humain..... 181

2.2.1. Individualisation de la formation..... 181

2.2.1.1. Formation de base ou initiale..... 182

2.2.1.2. Formation spécifique à une ou plusieurs compétences et formation continue..... 182

2.2.1.3. Formation sur le système de travail et formation des porte-parole élus..... 183

2.2.1.4. Formation recyclage et formation corrective..... 183

2.2.1.5. Formation linguistique, de gestion du temps, d'informatique et programme d'enseignements des adultes ou d'alphabétisation..... 183

2.2.2. Gestion des compétences et modes de reconnaissance des compétences acquises..... 184

2.2.2.1. Matrice de qualification..... 185

2.2.2.2. Matrice des exigences de compétences	185
2.2.2.3. Matrices des postes de travail et les Matrices référentielles des compétences	185
2.2.2.4. Marginalisation des « peu et/ou pas diplômés »	186
2.2.3. Processus d'Amélioration Continue individuelle et collective	186
2.3. Rémunération en fonction de la performance et appréciation annuelle du personnel.....	187
2.4. Recrutement et discrimination régionale	188
2.5. Pratiques d'information et de communication.....	189
2.5.1. Réunions et visualisation	189
2.5.2. Porte-paroles.....	190
3. L'IMPACT DE LA GRH SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ.....	191
3.1. Entreprises créatrices des facteurs d'« in-employabilité ».....	191
3.1.1. Faible flexibilité des Ressources Humaines et fausse sécurité.....	191
3.1.2. Forte flexibilité quantitative des Ressources Humaines et faible sécurité	192
3.2. Entreprise productrice des facteurs d'employabilité : flexibilité et sécurité	195
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	197

CHAPITRE 6. L'IMPACT DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES.....200

INTRODUCTION CHAPITRE 6.....	200
1. CONCEPT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	201
1.1. Définition du concept de performance de l'entreprise.....	201
1.2. Performance sociale et performance économique	202
1.3. Indicateurs d'évaluation de la performance.....	204
2. DÉGRADATION DE LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'ORIGINE DU DÉVELOPPEMENT DE L'IN-EMPLOYABILITÉ.....	207
2.1. Non satisfaction des salariés.....	207
2.1.1. Précarité, discrimination et retour au taylorisme	207
2.1.2. Désengagement du personnel	208
2.1.3. Comportements déviants	208
2.2. Absentéisme et rotation de personnel	210
3. APPORT DE NOUVELLES PRATIQUES DE GRH, FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ, À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	216
3.1. Choix stratégique de l'employabilité comme facteur de développement de la performance sociale et économique dans l'entreprise C	216
3.2. L'impact de la performance sur le développement de l'employabilité	218
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	220

CHAPITRE 7. LES OUTILS MANAGÉRIAUX D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ222

INTRODUCTION CHAPITRE 7.....	222
1. PRÉ-REQUIS : VOLONTÉ DES DIRIGEANTS, RÔLE DE L'ENCADREMENT, MOTIVATION DES SALARIÉS ET CULTURE D'ENTREPRISE.....	223
1.1. Volonté du dirigeant et rôle de la direction des Ressources Humaines et de l'encadrement	223
1.2. Motivation des salariés	224
1.3. Information et communication des objectifs stratégiques en matière d'emploi	224
1.4. Culture de l'entreprise	224
1.5. Changement des mentalités.....	224
2. NOUVELLES PRATIQUES DE GRH ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	226
2.1. Outil pour étudier et évaluer l'employabilité individuelle.....	226
2.2. Passage obligé vers la formation qualifiante et transférable	227
2.2.1. Formation qualifiante	227
2.2.2. Formation transférable.....	228
2.2.3. Suggestions et action concrète de formation mises en œuvre par les entreprises A et B	228
2.2.4. Validation des Acquis de l'Expérience : conduite d'un projet de VAE dans le domaine de câblage de voitures dans l'entreprise C.....	229
1.2.4.1. Composition d'un groupe de projet	230
1.2.4.2. Définition d'une procédure de VAE	233
1.2.4.3. Identification de la liste des candidats et la définition des fiches descriptives de fonction du premier échantillon	235

2.3. Evolution des pratiques de la gestion des compétences vers des démarches de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	236
2.3.1. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : un levier d'employabilité	237
2.3.2. Suggestions et actions proposées aux entreprises A et B	237
2.3.2.1. Priorité aux métiers sensibles dans l'entreprise B.....	237
2.3.2.2. Mise en place des grilles de compétences dans les entreprises A et B	238
2.4. Vers de nouveaux types d'engagement sur la mobilité et de démarches actives pour accroître la mobilité interne et externe.....	241
2.4.1. Bâtir une politique de mobilité	241
2.4.2. Dépasser le blocage de la mobilité interne et externe : encourager la mobilité et combattre les résistances ...	242
2.4.3. Accompagner la mobilité professionnelle et le passage du niveau micro au niveau macro	242
2.5. Vers une organisation du travail plus qualifiée pour un espace de mobilité et de transférabilité des compétences	243
3. NÉGOCIATION INDIVIDUELLE : LE CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE.....	245
3.1. Acceptation de concept négociation individuelle	245
3.2. Contrat d'Activité Périodiquement Négociable : outil de développement de l'employabilité	246
3.2.1. Définition du CAPN	246
3.2.2. Principes d'élaboration du CAPN.....	246
3.3. Obstacles internes et externes de la négociation collective et individuelle dans les entreprises tunisiennes	249
3.3.1. Résistance à l'égard de la négociation dans les entreprises	250
3.3.2. Absence d'un véritable syndicat représentatif et la faiblesse des ressources syndicales	251
3.3.3. Culture, peu développée, de la négociation et absence de contrôle et de sanction du non-respect de la législation	251
CONCLUSION DU CHAPITRE 7	253
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	255

CONCLUSION GÉNÉRALE : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE **257**

1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	258
2. APPORTS DE LA RECHERCHE : THÉORIQUES, MANAGÉRIAUX ET MÉTHODOLOGIQUES	265
3. LIMITES THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE.....	268
4. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	269

LEXIQUE..... **270**

TABLE DES SIGLES..... **276**

BIBLIOGRAPHIE **277**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1- Principales caractéristiques des entreprises et description des structures	24
Tableau N°2- Répartition des salariés	40
Tableau N°3- Structure de la population active occupée par niveau d’instruction (en%)	41
Tableau N°4- Distribution sectorielle des entreprises manufacturières par taille.....	49
Tableau N°5- Evolution du chiffre d’affaire	50
Tableau N°6- Evolution de la part du marché local	50
Tableau N°7- Développement du nombre de personnel	53
Tableau N°8- Récapitulatif de l’échantillon des entreprises étudiées	57
Tableau N°9- Eléments essentiels constitutifs de la GRH.....	64
Tableau N°10- Modèles de GRH proposés dans la littérature	65
Tableau N°11- Formes de flexibilité	67
Tableau N°13- Matrice N°1 : Couplages entre formes de flexibilité et formes de sécurité.....	71
Tableau N°15- Comparaison entre les carrières traditionnelles et nouvelles carrières ou carrières « nomades »	79
Tableau N°16- Evolution des termes du contrat psychologique.....	81
Tableau N°17- Formes/dimensions de l’employabilité.....	89
Tableau N°18- Lien entre configurations et modèles de GRH	96
Tableau N°19- Dimensions /indicateurs de l’employabilité	104
Tableau N°20- Articulation et frontière entre les trois niveaux de connaissances	115
Tableau N°21- Extrait Corps d’hypothèses	116
Tableau N°22- Comparaison des méthodes de recherche selon le degré d’interpénétration et d’interaction entre le chercheur et son terrain	122
Tableau N°23- Période d’immersion dans les trois entreprises	138
Tableau N°24- Calendrier des activités au sein des trois terrains d’observation scientifique.....	139
Tableau N°25- Liste des personnes interviewées dans les entreprises A, B et C.....	143
Tableau N°26- Documents collectés	149
Tableau N°27- Correspondance entre les fréquences d’apparition quantitatives et qualitatives	151
Tableau N°28- Extrait du calcul des fréquences d’apparition des idées-clés de la population « Equipe de direction et cadre » cas d’entreprise « A »	151
Tableau N°29- Synthèse du nombre d’entretiens réalisés lors des 3 diagnostics	161
Tableau N°30- Exemple de mouvement de carrière.....	167
Tableau N°31- Date de la dernière formation – Cas de l’entreprise B	169
Tableau N°32- Date de la dernière formation – Cas de l’entreprise A	175
Tableau N°33- Récapitulatif des dysfonctionnements de l’entreprise B	177
Tableau N°34- Date de la dernière formation – Cas de l’entreprise C	184
Tableau N°35- Indicateurs de l’employabilité dans les trois entreprises	196
Tableau N°36- Dimensions de la performance	204
Tableau N°37- Critère d’évaluation dans les modèles multivariés de la performance organisationnelle .	205
Tableau N°38- Evaluation des coûts cachés Indicateur : Rotation de personne.....	212
Tableau N°39- Calcul de l’absentéisme	213
Tableau N°40- Extrait de l’évaluation des coûts cachés Indicateur : Absentéisme.....	214
Tableau N°41- Extrait de l’évaluation des coûts cachés Indicateur : Défaut qualité.....	215
Tableau N°42- Outil d’évaluation de l’employabilité.....	226
Tableau N°43- Trois niveaux de la négociation de l’employabilité.....	248

LISTE DES FIGURES

Figure N°1- Plan général de la thèse.....	25
Figure N°2- Interactions que créent le chômage ou l'emploi	43
Figure N°3- Évolution des investissements (en Mille Euro)	54
Figure N°4- Défis actuels de la GRH	69
Figure N°5- Perspective historique de la notion employabilité	74
Figure N°6- Nouveau contrat psychologique : inversement des rôles et des responsabilités.....	81
Figure N°7- Trois couches de l'employabilité.....	88
Figure N°8- Interactions entre les facteurs économiques, managériaux, structurels, environnementaux et l'employabilité.....	98
Figure N°9- Démarche heuristique de la recherche scientifique.....	109
Figure N°10- Processus de construction de notre raisonnement scientifique	113
Figure N°11- Extrait de l'arbre de segmentation et développement de l'hypothèse centrale	114
Figure N°12- Complémentarité entre méthodes : qualitative et quantitative.....	120
Figure N°13- Relation entre approches qualitative et quantitative	121
Figure N°14- Articulation des trois forces d'impulsion du changement	124
Figure N°15- Processus de la recherche-intervention	125
Figure N°16- Variété des sources et des techniques de collecte d'information	129
Figure N°17- Schéma représentant la méthode HORIVERT et les acteurs interviewés	142
Figure N°18- Arborescence du dépouillement d'informations recueillies par entretien	150
Figure N°19- Extrait de diagnostic cas de l'entreprise B.....	151
Figure N°20- Extrait des tableaux de convergences spécificités-cas de l'entreprise B.....	152
Figure N°21 - Extrait de l'Avis d'Expert Grappe HORIZontal - Entreprise « A »	155
Figure N°22- Décomposition du temps d'un cadre suivant le critère de l'urgence réelle	172
Figure N°23- Système de rémunération et les composantes de la prime	187
Figure N°25- Hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique.....	203
Figure N°26- Critères d'évaluation de la performance socio-économique.....	206
Figure N°27- Retour au taylorisme.....	208
Figure N°28- Groupe de projet	230
Figure N°29- Structure du groupe de projet.....	231
Figure N°30- Diagramme des étapes de la démarche de VAE	234
Figure N°31- Grille de compétences du Laboratoire	239
Figure N°32- Grille de compétences de service production -©ISEOR-	240
Figure N°33- Espaces de mobilité	243
Figure N°34- Triangle de la négociation	247
Figure N°35- Exemple de formulaire de CAPN	247
Figure N°36- Relation employabilité, GRH et performance	267

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Etude comparative des approches des trois équipes : CGS, CRG et ISEOR
Annexe 2	Etat de validation des hypothèses
Annexe 3	Guide d'entretien

Entreprise A

Annexe A1 :	Organigramme de l'entreprise « A »
Annexe A2:	Liste des acteurs interviewés
Annexe A3:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical
	Annexe A3.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal
	Annexe A3.2. Diagnostic qualitatif VERTical
	Annexe A3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités
	Annexe A3.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal
	Annexe A3.5. Avis d'expert Grappe VERTical
	Annexe A3.6. Recommandation d'actions simples
	Annexe A3.7. Les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise
	Le diagnostic de l'adéquation formation-emploi et la mise en place des Grilles de Compétences
	-Grille de Compétences du laboratoire.
	-Grille de Compétences du service production des pâtes
	Le diagnostic de la gestion du temps et l'élaboration de la Grille d'Auto-Analyse du Temps
	-Méthode de remplissage de Grille d'Auto-Analyse du Temps.
	-Mise en place de Grille d'Auto-Analyse du Temps.
Annexe A4:	Diagnostic quantitatif et détails de calcul des coûts cachés

Entreprise B

Annexe B1 :	Organigrammes de l'entreprise « B »
Annexe B2:	Grille des classifications et grille des salaires
Annexe B3:	Liste des acteurs interviewés.
Annexe B4:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical
	Annexe B4.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal
	Annexe B4.2. Diagnostic qualitatif VERTical
	Annexe B4.3. Tableaux de Convergences-Spécificités
	Annexe B4.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal et VERTical
	Annexe B4.5. Recommandation d'actions simples

Entreprise C

Annexe C1 :	Organigramme de l'entreprise « C »
Annexe C2:	Liste des acteurs interviewés
Annexe C3:	Diagnostic Qualitatif HORIZontal et VERTical
	Annexe C3.1. Diagnostic qualitatif HORIZontal
	Annexe C3.2. Diagnostic qualitatif VERTical
	Annexe C3.3. Tableaux de Convergences-Spécificités
	Annexe C3.4. Avis d'expert Grappe HORIZontal ET VERTical
	Annexe C3.5. Recommandation d'actions simples
Annexe C4:	Elaboration de projet
Annexe C5:	Exemple d'outils

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans cette introduction générale, nous présentons notre recherche, son contexte, sa problématique, son objet, son envergure académique et managériale ainsi que son cadre théorique principal, enfin, ses fondements méthodologiques et épistémologiques.

1. LECTURES..., IDÉES..., SUJET

Située au Nord de l'Afrique, la Tunisie est un petit pays d'une superficie de 163 610 km² avec une population d'environ 10 millions d'habitants¹. Deux défis sont à relever dans ce pays : augmenter de manière conséquente le revenu par habitant et baisser le taux élevé de chômage, en visant un taux de croissance économique de l'ordre de 7%.

Afin d'accélérer la croissance, la Tunisie a choisi l'ouverture sur l'économie internationale et elle s'est engagée dans un processus de réformes et de modernisation (mise à niveau des organisations, rectification du code du travail, réforme de la politique de formation...) pour doter les entreprises d'une compétitivité suffisante pour faire face à la concurrence.

La voie d'ouverture économique a offert ainsi à la Tunisie des opportunités considérables de croissance de par l'élargissement des marchés, l'accroissement des échanges et l'importation des technologies modernes. Cependant, elle a entraîné des effets néfastes sur le plan social dont, notamment :

- La dégradation de l'emploi suite à la réduction des dépenses publiques. Le gouvernement a réduit son rôle de créateur d'emplois et ne parvenant plus à protéger l'emploi existant, au détriment de la productivité et de l'insertion dans le commerce international.
- La perte d'emploi à cause de la délocalisation² de certaines entreprises vers les Pays Emergents à Bas Salaires. Plusieurs secteurs sont menacés, notamment le secteur du textile qui occupe une place importante dans l'économie tunisienne. Il représentait, en 2005, plus de 40% des exportations tunisiennes et plus de 48% des emplois industriels du pays.
- Les licenciements collectifs à cause des restructurations des entreprises étatiques.

¹ D'après le dernier recensement 2004.

² La délocalisation est la fermeture d'une unité de production dans un pays par une entreprise qui ouvre en même temps une unité de production dans un autre pays (notamment dans les PEBS).

- L'exclusion sociale des personnes faiblement qualifiées à cause du progrès technologique qui favorise une augmentation de la demande de main-d'œuvre très qualifiée et polyvalente. En 2005, on voit que 14.3% de la population active est analphabètes et 36.9% a un niveau de primaire.
- L'apparition de conflits sociaux au sein des entreprises : privation des salariés de nombreux droits ; non-respect de la liberté syndicale ; non-application des textes de loi et le mauvais fonctionnement des institutions.

Les conséquences de ces effets néfastes sont, principalement, la montée du chômage oscillant selon les sources, de 13 % à 20 %, l'apparition d'un chômage persistant des diplômés de l'enseignement supérieur, la proportion étant passée de 2.3%, en 1984, à 14.2% en 2005, pour atteindre actuellement les 20 %. Le chômage des diplômés, est devenu l'un des problèmes essentiels du gouvernement, ne touchant pas seulement ses victimes directes. Il se propage progressivement à l'ensemble de la société et revient au cœur des interrogations, des angoisses et des maux. Il est devenu une véritable bombe à retardement, pour tous les jeunes, qui a fini par exploser en janvier 2011, sous forme de révolution populaire, parfois appelée « révolution pour la dignité ».

Dans ce contexte de changement, les entreprises tunisiennes se trouvent confrontées à des difficultés et des instabilités. Quelques entreprises se développent et croissent tout en maintenant leur place sur le marché, tandis que d'autres disparaissent (Ben Ayed, 2004, p.17)¹. Entre autres, ces entreprises ont besoin de restructuration et de flexibilité en matière de production, d'organisation et de Ressources Humaines, afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement national et international.

De nombreux auteurs se sont penchés sur ces notions de flexibilité² et de restructuration³, pour tenter d'en cerner les enjeux et les rouages. La flexibilité est présentée par Méde (2004, p.203)⁴, comme la meilleure et la pire des choses. La meilleure des choses, puisqu'elle est un moyen de diminuer les coûts et également un moyen de réduire l'incertitude (Tarondeau, 1999b, p.4)⁵.

Cette flexibilité est vivement critiquée, du fait, par exemple, de la dégradation du bien-être des salariés (El Akremi, Haddaji, Sassi, 2006)⁶ ou de la baisse de protection d'emplois, ou bien encore de la précarité⁷ (Beard, Edwards, 1995⁸ ; De Nanteuil, El Akremi, 2005⁹ ; Everaere, 1999¹⁰).

¹ BEN AYED H. (2004), « changement organisationnel et dynamique des communications le cas d'une banque tunisienne », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin Lyon 3. P.17.

² La capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement (IGALENS, 2002, p.105). Plusieurs concepts utilisés dans les théories d'organisation ont des significations comparables à celles de la flexibilité. Il s'agit principalement des notions d'adaptabilité, de réactivité et de renouvellement. L'entreprise peut développer sa flexibilité de différentes façons, soit en se dotant de produits flexibles, soit en investissant dans des technologies flexibles, soit en créant des organisations flexibles fondées sur des ressources excédentaires et sur la polyvalence de son personnel.

³ La réorganisation de l'entreprise selon de nouveaux principes et avec de nouvelles structures.

⁴ MÉDÉ D. (2004), « Vers une flexibilité soutenable et négociée » in Beaujolin-Bellet R., « Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail », La découverte. P.203.

⁵ TARONDEAU J.C. (1999b), « La flexibilité dans les entreprises », PUF, Paris (1ere édition).

⁶ EL AKREMI A., HADDAJI N. et SASSI N. (2006), « Etudes de l'impact des stressseurs organisationnels sur le bien être et les comportements pro sociaux des salariés dans un contexte de flexibilité », XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.

⁷ IGALENS (2008, p.89) la définit comme « la situation du salarié dont l'emploi est incertain » (le cas dont le CDD ou de ceux qui risquent d'être licencié).

⁸ BEARD K.M. et EDWARDS J.R. (1995), « Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers », In MANVILLE C. (2006), « Flexibilité du travail et implication organisationnelle : Les enjeux de pratiques GRH « justes » », XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.

⁹ DE NANTEUIL-MIRIBEL M. et EL AKREMI A. (2005), « La société flexible ? Travail, emploi, organisation en débat », Editions Érès, Paris.

¹⁰ EVERAERE C. (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », Revue Française de Gestion, juin- juillet- aout.

Il apparaît aussi que les restructurations ont des effets bénéfiques, mais elles ont des conséquences néfastes telles que le licenciement ou la retraite anticipée, auxquels viennent s'ajouter tous les autres effets sur le plan social et, consécutivement, sur le plan économique. De nombreux débats ont été posés sur les différentes mesures possibles à envisager. Faut-il adopter la mesure de « ne pas laisser faire » et protéger l'emploi en bloquant, ou en freinant, l'ampleur des fermetures d'entreprises et des licenciements comme ce fut le cas de la Grèce, de l'Italie, du Portugal, de l'Espagne, ou bien encore le cas de la France (Moulinex, Kélian, Hewlett-Packard¹) ? Ou bien doit-on plutôt adopter la mesure de « laisser faire » en s'appuyant sur le dynamisme des créations d'entreprises pour remplacer les activités en déclin et créer ainsi de nouveaux emplois ?

La première option, selon Boisard (2007, p.172)² se révèle inefficace, car, dans de nombreux cas, les entreprises ne freineront pas les licenciements, mais retarderont plutôt les reconversions des salariés. En revanche, la deuxième option a maintes fois prouvé son efficacité, notamment aux Etats-Unis³ et au Royaume-Uni. Néanmoins, elle a également engendré des dégâts considérables tels que des régions appauvries⁴ ou la création de poches de chômage de longue durée.

Quelles sont alors les voies d'accès à la flexibilité et à la restructuration qui permettent de maintenir la plus grande stabilité d'emploi possible et, parallèlement, de développer la performance sociale et économique des entreprises et d'assurer aux territoires un développement économique ?

C'est précisément sur ce point-là que nous allons nous pencher, en mettant tout particulièrement l'accent sur les formes d'actions et les pratiques qui permettent de concilier flexibilité de l'entreprise et sécurité des parcours professionnels des salariés au sein des entreprises tunisiennes. Si les salariés sont confrontés à l'insécurité de l'emploi, comment peut-on les aider à assumer des changements et des transitions professionnelles qu'ils n'ont pas choisis ? Comment doit-on protéger l'employé et assurer son parcours professionnel sans que le poids et la responsabilité ne reposent entièrement sur ses épaules ?

La problématique de la régulation du travail humain dans les organisations est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines (nous utiliserons dorénavant le signe GRH). Elle comporte un triple challenge social, économique et humain, et considérée comme un élément majeur de la performance de l'entreprise. Elle doit jouer donc un rôle majeur pour que l'entreprise s'adapte aux différentes évolutions de son environnement.

Il convient ainsi de s'interroger sur le rôle et les pratiques de GRH aujourd'hui et la manière dont elle pourra concilier flexibilité et sécurité pour être plus performante. La GRH dans les entreprises tunisiennes est-elle réellement prête à prendre en charge ces nouveaux critères ?

Jusqu'aux années 90, la Fonction Ressources Humaines dans les entreprises tunisiennes a été soit absente, soit confondue avec le service du personnel ou bien confiée à un employé rattaché à la Direction Administrative et Financière. Elle a progressivement évolué, avec la libéralisation de l'économie et grâce au Programme de Mise à Niveau des entreprises. D'autres éléments ont également contribué à cette évolution, comme par exemple, la révision du Code du travail qui a introduit la flexibilité de l'emploi et la mise à niveau de la formation

¹ Avec un licenciement de 6000 personnes dans le monde, dont 1300 en France, seul la France a régi.

² BOISARD P. (2007), « Sortir du chômage », Editions En clair MANGO, Paris. P.172.

³ Sous Reagan et au Royaume-Unis à l'époque Thatcher.

⁴ Pays de Galles, Liverpool, Glasgow.

professionnelle (MANFORM)¹. Par ailleurs, les démarches « qualité » (procédures de normalisation) qui ont été mises en place par de nombreuses entreprises, ont permis l'amélioration des conditions de travail et des pratiques de GRH. Nous pouvons aussi citer l'utilisation de plus en plus généralisée de l'outil informatique qui a engendré des progrès dans cette fonction.

Cette évolution que la GRH est parvenue à réaliser demeure cependant modeste. Elle consiste, selon Zghal (2004a)² à la reconnaissance de la Fonction Ressources Humaines dans les entreprises, l'amélioration du niveau de formation des DRH ou des chefs personnels et l'accroissement de la participation des responsables Ressource Humaines à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Toutefois, elle est considérée jusqu'à présent, comme une « gestion administrative » (Matmati, 2004) ou « traditionnelle » (Zghal, 2004a) et la source de certains dysfonctionnements dans les organisations tunisiennes.

Une nécessité de changement s'impose alors aux entreprises tunisiennes. Elles doivent réviser leurs politiques en matière de GRH afin de développer leurs performances et de contribuer à la sécurisation des parcours de leurs salariés.

De tous ces précédents constats, découle le questionnement qui oriente notre thèse, à savoir :

Comment moderniser la Gestion des Ressources Humaines pour permettre aux entreprises tunisiennes, au-delà de la flexibilité des Ressources Humaines et des restructurations nécessaires, d'assurer un développement de leurs performances à moyen et à long terme, ainsi qu'une sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés ?

Le croisement des formes de flexibilité des Ressources Humaines dont ont besoin les entreprises et des formes de sécurité dont ont besoin les salariés montre que le développement de l'employabilité peut être l'une des réponses possibles permettant de dépasser les limites de la flexibilité et des restructurations.

Le terme d'employabilité est issu du mot anglais « *employability* »³. Cette notion est jugée « *floue* » par certains auteurs (D'Iribarne, 2002, in Danvers, 2003, p.3)⁴, « un peu *barbare* » selon Andrieu (2005, p.49)⁵ et « *ambiguë* » selon Lemonnier (2002, p.33)⁶. Le terme a évolué notamment avec son appropriation dans le discours politique et social (Dietrich, 2006)⁷.

¹ **MANFORM** : Mise A Niveau de la FORMation professionnelle : le programme MANFORM I, s'étalant de 1997 à 2006 et soutenu, dans le cadre du partenariat UE-Tunisie, à hauteur de 45 millions d'euros, a permis à l'Agence tunisienne de la formation professionnelle de renouveler le matériel didactique et pédagogique de neuf centres de formation, de monter des cycles d'apprentissage au profit d'entreprises, de bureaux d'études, de spécialistes de l'ingénierie de formation pour l'identification des besoins en Ressources humaines et de concevoir un Référentiel National Qualité de la formation professionnelle.

² **ZGHAL R. (2004a)**, « Globalisation et transformation de la GRH en Tunisie sous l'impulsion de l'Etat », Symposium AGRH Euromed Marseille.

³ Employability : marque incontestablement la recherche de l'optimisation, voire l'utilisation maximale, des potentiels de la population active (Septembre 2002, Travail et Changement, p.6).

⁴ **D'IRIBARNE A. (2002)**, « Quelles stratégies pour les formateurs dans une économie de la compétitivité et de la performance? », In **DANVERS F. (2003)**, « Maintenir son employabilité : une compétence clef dans un processus de gestion de carrière », Congrès de l'AIOSP, Berne. P.3.

⁵ **ANDRIEU S. (2005)**, « Mettre en œuvre la formation en entreprise », Editions Chiron, Paris. P.49.

⁶ **LEMONNIER J. (2002)**, « Du salariat à l'indépendance professionnelle : peut-on concevoir le travail autrement? », Humanisme et entreprise, N°251, pp.25-51. P.33.

⁷ **DIETRICH A. (2006)**, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? », 8^e Université de printemps de l'audit social, Sénégal, pp.117-126.

Jusqu'à la fin des années 80, le concept d'employabilité a été mobilisé dans le domaine de l'économie, en particulier pour réétudier les politiques de lutte contre le chômage. Gazier (2001a)¹ et McQuaid et Lindsay (2005)² identifient sept versions : l'employabilité dichotomique, l'employabilité médicosociale, l'employabilité flux, l'employabilité de politique de main d'œuvre, l'employabilité comme performance sur le marché du travail, l'employabilité initiative et l'employabilité interactive.

A partir des années 90, le concept d'employabilité pénètre les frontières de l'entreprise et il a été défini comme un « *objet de gestion* » (Dietrich, 2006)³. Il s'agit de « *maintenir et développer les compétences du salarié, ainsi que les conditions de GRH, nécessaires et suffisantes, lui permettant, à tout moment, de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables* » (Cabinet Développement et Emploi, 1993, in Finot, 2000, p.17)⁴.

Deux nouvelles formes d'employabilité émergent aujourd'hui : l'employabilité externe et l'employabilité interne ou l'« *employeurabilité* », c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à être employeur (Duclos, Kerbourc'H, 2006, p.7)⁵.

L'employabilité interne est liée à la polyvalence du travailleur et à son aptitude « dynamique » à être dans son emploi, à y rester et à s'adapter. En revanche, l'employabilité externe est la capacité d'une personne à retrouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables⁶.

L'employabilité est définie, aujourd'hui dans la littérature, comme une nouvelle approche de gestion des carrières, une nouvelle forme de contrat psychologique et un facteur de performance.

Dany et Livian (2002, p.11)⁷ admettent que l'employabilité est une « *réponse que les entreprises semblent avoir trouvé après dix années d'interrogations fortes quant au rôle possible de la GRH dans des univers où règne l'incertitude sur l'avenir* ». Il s'avère qu'au lieu de rechercher des capacités d'adaptation en recourant au marché externe du travail, l'entreprise entend développer sa propre flexibilité en développant un marché interne du travail (Tarondeau, 1999a)⁸. Le développement de l'employabilité améliore les ajustements de capacités et limite le recours à la flexibilité quantitative ou externe. L'employabilité constitue donc un moyen permettant de limiter l'externalisation des activités des entreprises ainsi que le recours aux emplois précaires.

Ce concept d'employabilité permet d'envisager, sous un angle novateur, la conciliation possible entre le respect des contraintes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise et le maintien d'une performance toujours optimale. Didier (1998)⁹, Directeur du Département Formation, déclare, dans la revue personnel que : « *face à plusieurs défis le développement de l'employabilité représenterait une solution d'avenir pour les entreprises* ».

¹ GAZIER B. (2001a), « L'employabilité de la théorie à la pratique », ouvrage collectif, WEINERT ET AL., Peter Lang, Bern. P.5.

² MCQUAID R. W. et LINDSAY C. (2005), « The concept of employability », Urban Studies, Vol. 42, n° 2, pp. 197-219.

³ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

⁴ FINOT A. (2000), « Développer l'employabilité », INSEP CONSULTING, Paris. P.17.

⁵ DUCLOS L. ET KERBOURC'H J.-Y. (2006), « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française ».

⁶ FINOT A. (2000), Op.Cit, p.

⁷ DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002), Op.cit, p.11.

⁸ TARONDEAU J.C. (1999a), « Approches et formes de la flexibilité », Revue française de gestion, N° 123, pp.66-71.

⁹ DIDIER S. (1998), « Pour finir avec l'employabilité » Personnel N° 393-p.p 16-18.

Nous posons l'hypothèse que l'intégration de l'employabilité à l'entreprise requiert une transformation de ses modes de gestion, ainsi qu'un renouvellement de ses politiques et de ses pratiques de GRH.

Ce constat nous permet d'énoncer notre hypothèse centrale :

La rénovation des pratiques de GRH, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.

Nous allons ainsi nous interroger sur les conditions nécessaires au développement de l'employabilité, puis sur son apport éventuel pour la rénovation des politiques et des pratiques de GRH et à l'accroissement de performances des entreprises. Les questions qui se posent sont les suivantes :

- × Comment mesure-t-on l'employabilité d'un salarié ?
- × Quels sont les pratiques et les outils opérationnels permettant le développement de l'employabilité des salariés dans les entreprises ?
- × Quelles seront les conditions nécessaires à l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité à la GRH dans les entreprises ?

Après avoir abordé les premiers éléments qui clarifient les bases de cette recherche, nous déterminons l'intérêt de ce projet tant au niveau académique que managérial.

2. L'IMPORTANCE ACADÉMIQUE ET MANAGÉRIALE DE LA RECHERCHE

Cette étude se situe dans un contexte de réformes et de profonde restructuration de l'économie tunisienne, où nous constatons une vague de licenciements (Soussi, Bellemare, 2008, p.99)¹, une dégradation de l'emploi et une montée du chômage. Les vagues de licenciements et les pertes d'emploi sont consécutives aux fermetures d'entreprises ou à la privatisation du secteur public et des changements structurels, qui ont touché plus de 217 entreprises publiques ou semi-publiques. Un exemple avait marqué les esprits, celui du bassin minier de Gafsa en 2008.

A ces difficultés viennent s'ajouter d'autres obstacles qui entravent le marché de l'emploi tunisien, conséquences directes de la mutation économique. Nous pensons, en particulier, aux menaces de fermeture totale des sites industriels, avec le licenciement d'une partie ou de la totalité des salariés de par la délocalisation liée à la globalisation et à la montée de nouveaux concurrents pour la Tunisie. Parmi ces concurrents, nous citons, notamment, les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) qui offrent une stabilité politique, sociale et juridique, des coûts de transport réduits et la suppression des délais de communication. Leur concurrence s'ajoute à celle des pays asiatiques (notamment la Chine) qui proposent un coût salarial moins élevé.

¹ SOUSSI S. A. ET BELLEMARE G. (2008), « Syndicalismes africains: enjeux d'institutionnalisation et nouvelles résistances », TRAVAIL, capital et société N°41, Vol. 1, pp.89-111.

Nous nous intéressons à l'étude de modernisation des pratiques de GRH au sein des entreprises tunisiennes, pour deux raisons essentielles. D'une part, la Ressource Humaine est valorisée comme un élément majeur de la compétitivité de l'entreprise, d'autre part, en tant que responsable des questions sociales au sein de l'entreprise, elle contribuera au développement d'employabilité des salariés et, par conséquent, à la sécurisation de leur parcours professionnel. Aujourd'hui, le défi à relever, pour les entreprises, consiste à redéfinir leur GRH afin de concilier flexibilité et sécurité et devenir, ainsi, plus performantes.

De plus, dans le domaine de la recherche en sciences de gestion en Tunisie, ce terrain paraît relativement inexploité (Yahiaoui, 2007¹ ; Amari-Cherif, 2008² ; Hofaidhllaoui, 2009³). Malgré le recours fréquent au concept d'employabilité, il s'avère qu'en Tunisie, peu d'études approfondies s'interrogent sur la portée de son développement au sein des entreprises. Par ailleurs, et selon Dietrich (2006)⁴, cette idée de développement de l'employabilité au sein des entreprises, sa portée et ses limites, occupent une place limitée dans la littérature en sciences de gestion, et ce malgré l'intérêt que représente ce concept tant pour les entreprises, que pour les salariés et les gouvernements.

Notre recherche souhaite donc apporter des observations nouvelles sur certains points-clefs que soulèvent l'employabilité, la modernisation des pratiques de GRH et le développement de performance, tant sur le plan théorique que pratique et méthodologique.

Au niveau théorique, l'intérêt de la recherche réside dans la conceptualisation de l'employabilité et de son lien avec la GRH et la performance de l'entreprise.

Au niveau méthodologique, l'intérêt concerne la réalisation d'une étude qualimétrique, permettant l'articulation entre trois approches de recherche : qualitative, quantitative et financière, en procédant à une recherche-intervention (Savall, Zardet, 2004)⁵. Cela complète les recherches antérieures sur le sujet, recherches basées sur des études statistiques ou qualitatives.

Au niveau pratique, cette thèse présentera un intérêt centré à la fois sur les entreprises, mais aussi sur les travailleurs, les organisations syndicales et les institutions :

- Pour les entreprises, le développement de l'employabilité des salariés peut être un facteur déterminant pour leur performance économique et sociale.
- Pour les travailleurs, il permet la sécurisation de leur parcours professionnel, la stabilité des personnes dans l'emploi se conjuguant, aujourd'hui, avec la durabilité de l'employabilité de la personne (Bader, 2005)⁶. Par ailleurs, il permet de dépasser les effets psychologiques créés par le choc d'un licenciement violent ou non. Il peut aussi favoriser une certaine égalité des chances avec la segmentation du marché du travail.

¹ YAHIAOUI D. (2007), « L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

² AMARI-CHERIF A. (2008), « Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III. p.7.

³ HOFADHLLAOUI M. (2009), « L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la gestion des ressources humaines », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Corse - Pascal Paoli.

⁴ DIETRICH A. (2006), Op.Cit, p.10.

⁵ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), « Recherche en sciences de gestion approche Qualimétrique, observer l'objet complexe », Economica, Paris.

⁶ BADER F. (2005), « Le développement de l'employabilité des Techniciens et Agents de Maîtrise: une démarche vers le développement durable » IIème Atelier du développement durable, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence.

- Pour le gouvernement, il permet de résoudre, partiellement, le problème de chômage structurel, qui devient un véritable « *cancer économique et social* » (Albertini, 1996, p.3)¹. L' « in-employabilité » est donc un handicap social et économique (Mazel, 1993, p11)².

Dans le but d'apporter des réponses aux questionnements de la recherche, nous nous baserons sur des considérations théoriques, épistémologiques et méthodologiques particulières.

3. CADRE DE LA RECHERCHE : THÉORIQUE, ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Notre recherche se situe en sciences de gestion et mobilise le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (Peretti, 2000³, 2009⁴ ; Pichault, Nizet, 2000⁵ ; Yanat, 2005⁶, Plane, 2000a⁷ ; Zghal, 2000⁸). Nous nous situons ainsi à l'articulation entre des disciplines du management et des sciences sociales. Pour les auteurs de « repenser la gestion des RH » le champ de recherche en GRH est défini comme une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations* » (p.224)⁹.

Pour éclairer notre problématique, nous nous appuyons sur :

- La théorie de flexibilité (Tarondeau, 1999a¹⁰, 1999b¹¹ ; Everaere, 1997¹², 1999¹³; Igalens, 2002¹⁴),
- La théorie de l'employabilité (Gazier, 1990¹⁵, 1999¹⁶, 2001a¹⁷ ; McQuaid et Lindsay, 2005¹⁸; Dietrich, 2006¹⁹ ; Finot, 2000²⁰)
- La théorie classique des carrières et la nouvelle carrière (Weber, 1972 ; Dany, Livian, 2002²¹),
- La théorie des contrats psychologiques (Argyris, 1960²² ; Levinson, 1962²³ ; Schein, 1980²⁴ ; Rousseau, 1989²⁵ ; Guerrero, 2003¹, 2004a²),

¹ ALBERTINI J.-M. (1996), « le chômage est-il une fatalité », Editions PUF, Paris.

² MAZEL O. (1993), « Les chômeurs », Le Monde Editions, Bruxelles. P.11.

³ PERETTI J.M. (2000), « Ressources humaines et gestion des personnes », 3e édition, Vuibert, Paris. P.27-28

⁴ PERETTI, J.M. (2009), « Gestion des ressources humaines », 16e édition, Vuibert, Paris.

⁵ NIZET J., PICHAULT F. (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique », Seuil, Paris. P.19

⁶ YANAT Z. (2005), Coordinateur, « Perspectives de la G.R.H. au Maghreb ». Paris ? Vuibert.

⁷ PLANE J.-M. (2000a), « Théorie des organisations », Dunod, Paris.

⁸ ZGHAL R. (2000), « Gestion des ressources humaines », Centre de publication universitaire. Tunisie.

⁹ BRABET J., AL (1993), « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », Economica, Paris. P.224.

¹⁰ TARONDEAU J.C. (1999a), Op.cit, p.11.

¹¹ TARONDEAU J.C. (1999b), « La flexibilité dans les entreprises », Op.cit, p.8.

¹² EVERAERE C. (1997), « Management de la flexibilité », Editions, Economica, Paris.

¹³ EVERAERE C. (1999), Op.cit, p.8.

¹⁴ IGALENS J. (2002), « Stratégie et flexibilité », IAS, 4e université de printemps de l'Audit Social.

¹⁵ GAZIER B. (1990), « L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation », Sociologie du Travail, n° 4, pp.575-584.

¹⁶ GAZIER B. (1999), « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », Cahiers de la Maison des Sciences Economiques N°9903, Paris.

¹⁷ GAZIER B. (2001a), Op.cit, p.11.

¹⁸ MCQUAID R. W. et LINDSAY C. (2005), Op.cit, p.11.

¹⁹ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

²⁰ FINOT A. (2000), Op.cit, p.11.

²¹ DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002), Op.Cit, p.11.

²² ARGYRIS C. (1960), « Understanding Organizational Behavior », Dorsey, Homewood, Illinois.

²³ LEVINSON H. (1962), « Men, management and mental health », Harvard University Press, Cambridge.

²⁴ SCHEIN E. H. (1980), « Organizational Psychology », 3rd edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

²⁵ ROUSSEAU D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », Employee Rights and Responsibilities Journal, vol.2, pp. 121-139.

- La théorie d'organisation qualifiante et la théorie des compétences (Zarifian, 2001³, 2004⁴ ; Oiry, 2003⁵, 2005⁶ ; Le Boterf, 2002⁷, 2007⁸; Defélix, 1999⁹ ; Bellier, 2004¹⁰).
- La théorie de performance (Savall et Zardet, 1995a¹¹, 2003¹²),

Pour la mise en place des nouvelles pratiques de GRH et de nouvelles formes d'organisation nous aurons également recours à la théorie socio-économique (Savall, Zardet, 1989¹³, 2005¹⁴, 2006¹⁵, etc.).

Notre démarche ne consiste pas à tester un modèle de recherche préexistant, mais plutôt d'explorer et d'apporter des données et des éléments permettant une meilleure compréhension du développement de l'employabilité et une modernisation des pratiques de GRH, dans le cas des entreprises tunisiennes. Elle consiste ainsi à observer la réalité, à analyser le fonctionnement réel des entreprises, à construire des hypothèses et à en tirer ensuite des conclusions.

Le processus de recherche est construit progressivement et structuré au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des matériaux de recherche¹⁶ et en interaction avec les acteurs des entreprises que seront étudiées. Notre recherche s'inscrit, ainsi dans une démarche constructiviste, qui nous a conduite à faire appel aux trois formes de raisonnement scientifique (inductif¹⁷, déductif¹⁸ et abductif¹⁹).

Nous avons choisi de mener notre étude par une méthode de recherche-intervention qui combine trois approches : qualitative, quantitative et financière (approche qualimétrique, Savall et Zardet, 2004²⁰). Cette méthode de recherche correspond, d'une part, à notre posture constructiviste et, d'autre part, à notre volonté d'aider les entreprises à modifier leurs pratiques de GRH pour contribuer au développement de l'employabilité. Elle nous permet d'acquérir des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action.

Le champ de notre recherche concerne les entreprises du secteur industriel en Tunisie. Notre échantillon est composé de trois grandes entreprises industrielles (« A », « B » et « C ») se situant dans la même région, le sahel. Elles ont des activités et des statuts juridiques différents, ce qui nous permet d'étudier des politiques managériales différentes. Les principales caractéristiques technologiques, organisationnelles et démographiques de ces trois entreprises sont présentées dans le tableau N°1.

¹ GUERRERO S. (2003), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Actes du 14ième Congrès AGRH, Grenoble, pp. 1339-1357.

² GUERRERO S. (2004a), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°53, pp. 55-68.

³ ZARIFIAN PH. (2001), « Objectifs compétences. Pour une nouvelle logique », Editions Liaisons, Paris.

⁴ ZARIFIAN PH. (2004), « Le modèle de la compétence », 2^e édition Liaisons, Paris.

⁵ OIRY E. (2003), « De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ? », Editions L'Harmattan, Paris.

⁶ OIRY E. (2005), « Qualification et compétences deux sœurs jumelles ? » Revue Française de gestion, Vol. 31, N°158, pp.13-34.

⁷ LE BOTERF G. (2002), « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^e édition, Organisation, Paris.

⁸ LE BOTERF G. (2007), « Construire les compétences individuelles et collectives », 4^e édition, Organisation, Paris.

⁹ DEFELIX C. (1999), « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles: une application à la fonction ressources humaines », Série Recherche CERAG.

¹⁰ BELLIER S. (2004), « Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines », 2^e édition Vuibert, Paris.

¹¹ SAVALL H., ZARDET V. (1995a), « Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée », Economica, Paris.

¹² SAVALL H., ZARDET V. (2003), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2ième Edition, Economica, Paris.

¹³ SAVALL H., ZARDET V. (1989), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 1ère Edition, Economica, Paris.

¹⁴ SAVALL H., ZARDET V. (2005), « La responsabilité sociale de l'université : menace ? Opportunité ? Exemplarité ? », Actes du congrès.

¹⁵ SAVALL H., ZARDET V. (2006), « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.

¹⁶ Matériaux de recherche sont l'ensemble des supports contenant des données primaires ou secondaires dont la fonction est la validation des hypothèses de recherche.

¹⁷ Le raisonnement par induction consiste à découvrir des régularités à partir des observations de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation (Savall, Zardet, 2004, p.65).

¹⁸ Le raisonnement par déduction est un processus qui débute avec les analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables (Wacheux, 1996, p.50).

¹⁹ Le raisonnement abductif consiste à choisir où à inventer de nouvelles règles pour les inférer et les interpréter à partir des résultats observés.

²⁰ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op. Cit, p.13.

Tableau N° 1- Principales caractéristiques des entreprises et description des structures

	Entreprise « A » (tunisienne/familiale)	Entreprise « B » (tunisienne/semi publique)	Entreprise « C » (multinationale)
Secteur d'activité	Industrie Agroalimentaire Fabrication et commercialisation des pâtes alimentaires, du couscous, de la farine et de la semoule.	Industries Mécaniques Fabrication d'articles de ménage (Inox) et « Robinetterie ».	Industrie automobile Fabrication de faisceaux de câbles pour automobiles.
CA¹ annuel	47 Millions de dinars (2004) [SARL]	80 Millions de dinars (2005) [semi publique]	139 Millions de dinars (2006) [SA]
Description des structures physiques	-Surface : 41.021 m ² -les locaux sont : locaux administratifs, un laboratoire, des magasins, un complexe industriel de transformation comprenant huit lignes de production : une minoterie, une semoulerie, trois lignes de pâtes alimentaires longues, deux lignes de pâtes alimentaires courtes, une ligne pour la fabrication du couscous et une autre ligne pour celle des pâtes courtes, une ligne de pâtes spéciales, parkings.	-Surface : 81 533 m ² -Les locaux sont: locaux administratifs, deux usines « Inox » et « Robinetterie », magasins de matières premières, de produits finis et de pièces de rechange, parkings...	-Surface : 35700 m ² , divisée en 3 unités. -Les locaux sont : locaux administratifs, des unités de production, des magasins de matières premières et de produits finis, un centre de formation, un laboratoire, des restaurants et des buvettes, des parkings.
Description des structures technologiques	-Un équipement informatique sophistiqué et une gamme diversifiée de logiciels. -La totalité des machines des lignes de meunerie sont automatiques. -Les équipements des lignes de fabrication de pâtes et de couscous sont automatiques et moyennement sophistiqués.	-Un équipement ancien, certains équipements sont obsolètes.	-Un équipement informatique très sophistiqué et une gamme diversifiée de logiciels. -Toutes les machines sont automatiques.
Description des structures organisationnelles	-Structure fonctionnelle -L'organigramme (voir annexe A1) compte, en plus de la direction générale, sept autres directions, à savoir : la direction qualité, la direction technique de l'usine de pâtes, la direction technique de l'usine de minoterie, la direction commerciale, la direction marketing, la direction logistique, la direction administrative et financière.	-Structure fonctionnelle de type staff and line. -L'organigramme compte, en plus de la direction générale, six autres directions, à savoir la direction administrative et financière, la direction commerciale, la direction approvisionnement, la direction robinetterie, la direction articles de ménage et la direction maintenance industrielle (voir annexe B1).	-Structure matricielle. -L'organigramme (voir annexe C1), compte en plus de la direction générale, huit autres directions : direction RH, direction financière, direction découpage, direction technique, direction logistique, direction étude et développement, projet Volkswagen, projet Daimler Chrysler
	La production dans l'entreprise est continue (24h/24h) : trois postes de travail successifs (les horaires ne sont pas flexibles).	La production dans l'entreprise est continue (24h/24h) : trois postes de travail successifs (les horaires ne sont pas flexibles).	Les horaires sont flexibles : -Les horaires administratifs : de 7h à 8h et de 15 h 45 à 16 h 45 avec deux pauses. -Les horaires de la production : deux postes (de 5 h à 14 et de 14 h 23 h) avec quatre pauses.
Description des structures démographiques	Effectifs : 415 employés : 94 % d'hommes et 6% de femmes (48 % permanents et 52 % contractuels) Le personnel de l'entreprise est relativement jeune : 45% du personnel est âgé de moins de 30 ans et 55% est âgé de plus 30 ans.	Effectifs : 531 employés : 90 % d'hommes et 10% de femmes (Personnel 100% permanent). L'âge moyen du personnel de l'entreprise est de 41 ans : 10.34% du personnel est âgé de moins de 30 ans et 89.66% est âgé de plus 30 ans.	Effectifs : 3592 personnes 34.75% hommes et 65.25% femmes. L'âge moyen des salariés de l'entreprise est de 27/47 ans.

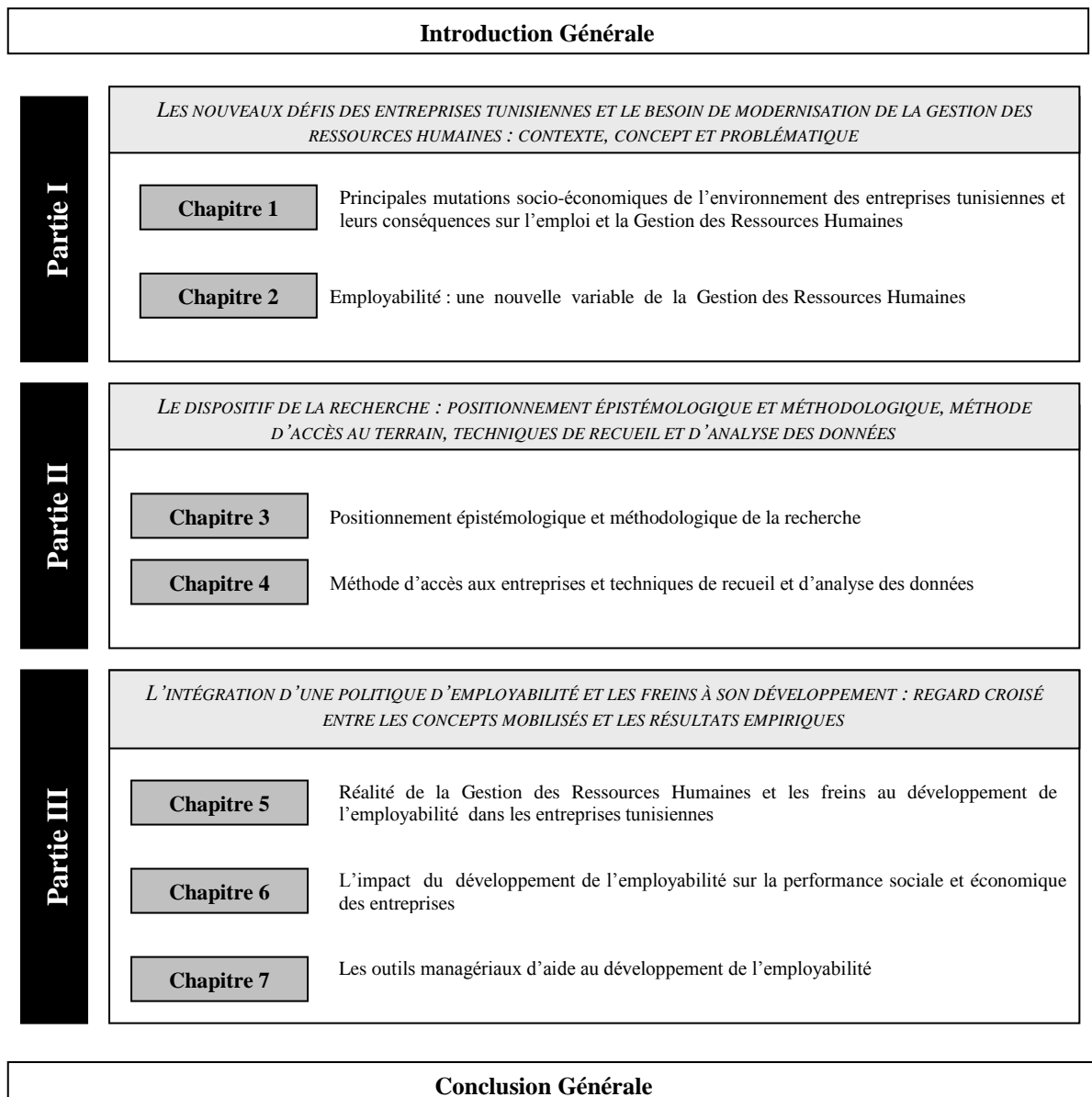
¹ Chiffre d'Affaires Annuel : désigne le total des ventes de biens et de services facturés par une entreprise sur un exercice comptable. Il est exprimé en unités monétaires et compté sur une année. Il se calcule hors taxe, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises et ristournes accordés.

Suite à l'élaboration des différents points qui forment les bases de notre recherche, nous présentons le plan retenu.

4. ARCHITECTURE DE LA THÈSE

Notre thèse est structurée en sept chapitres, regroupés en trois parties (figure N°1). La première partie est consacrée à la construction de notre problématique, à la présentation du contexte de recherche, à la définition des concepts étudiés. La seconde partie présente les canevas de notre recherche, le positionnement épistémologique et méthodologique employés. La troisième partie correspond à notre travail d'exploration empirique et présente les cas d'entreprises étudiés ainsi que les résultats de notre recherche.

Figure N°1- Plan général de la thèse



Dans le **premier chapitre**, nous donnons un aperçu du contexte socio-économique tunisien et de ses mutations. Dans une première section, nous abordons les principales mutations de l'économie. Dans une seconde section, nous mettons l'accent sur l'impact de ces changements sur l'emploi et les entreprises.

Enfin, dans une troisième section, nous décrivons la GRH en Tunisie ses nouveaux défis, afin de montrer le besoin de modernisation des pratiques de GRH dans les entreprises tunisiennes. Nous présentons ensuite le secteur industriel en Tunisie et les trois cas d'entreprises que nous allons étudier, champ de notre recherche, ainsi que son impact sur le développement économique et sur l'emploi régional et national.

Dans le **deuxième chapitre**, nous faisons un voyage dans le temps pour mettre en évidence le concept de GRH et d'employabilité et les différentes phases de leur évolution. Nous définissons, tout d'abord, dans une première section, le concept de la GRH et ses composantes. Ensuite, dans la deuxième section, nous analysons les causes de l'émergence de la notion employabilité dans les entreprises en mobilisant la théorie de flexibilité des Ressources Humaines, la théorie des carrières et la théorie des contrats psychologiques. Enfin, nous identifions les variables et les facteurs de son développement ou de sa dégradation.

La seconde partie est consacrée à la présentation du dispositif de notre recherche. Elle est structurée en deux chapitres :

Dans le **troisième chapitre**, nous déterminons le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche. Dans une première section, nous énonçons l'objet et le cadre épistémologique de notre étude. Notre démarche s'inscrit dans une vision constructiviste, qui consiste à voir la réalité, à se rendre compte du fonctionnement réel des entreprises.

Dans une seconde section, nous explicitons notre processus de raisonnement scientifique et nous expliquons la méthode de construction du corps d'hypothèses. Dans une troisième section, nous positionnons nos travaux par rapport aux approches méthodologiques que nous avons choisies pour développer nos réflexions. La démarche de recherche de notre thèse est celle de la recherche-intervention, qui permet de mieux comprendre la réalité des organisations et de mieux cerner leurs problématiques.

Dans le **quatrième chapitre**, nous exposons la méthode d'accès aux entreprises et des méthodes de recueil et d'analyse des données. Dans une première section, nous montrons l'importance du rôle de la négociation dans l'accès aux entreprises industrielles tunisiennes. Dans la deuxième section, nous présentons la méthode de réalisation du diagnostic horizontal, puis vertical, et les techniques de recueil et d'analyse des données. Nous essayons d'articuler les trois approches qualitative, quantitative et financière pour l'amélioration de la qualité des informations collectées et la validation des connaissances. Dans une dernière section, nous présentons l'avis d'expert et la méthode de sa réalisation.

La troisième partie correspond à notre travail d'exploration empirique, qui consiste à présenter les résultats de recherche et les enseignements que nous en tirerons ultérieurement.

Dans le **cinquième chapitre**, nous exposons les politiques et les pratiques de GRH dans les entreprises tunisiennes et les freins au développement de l'employabilité. Dans une première section, nous présentons les diagnostics dysfonctionnels de deux entreprises tunisiennes A et

B. Dans une deuxième section, nous définissons les éléments contribuant au succès d'une démarche de développement de l'employabilité dans l'entreprise multinationale C.

Le **sixième chapitre** présente l'impact du développement de l'employabilité sur la performance sociale et économique des entreprises étudiées. Dans la première section, nous définissons le concept de performance sociale et économique et les indicateurs de son évaluation. Dans la deuxième section, nous montrons la dégradation de la performance socio-économique qui est à l'origine du développement de l'« in-employabilité » à travers une estimation financière des coûts-cachés. Dans la troisième section, nous exposons l'apport de nouvelles pratiques de GRH qui favorisent le développement de l'employabilité face à la performance sociale et économique, ainsi que l'impact de l'accroissement de performance de l'entreprise sur l'employabilité.

Le **septième chapitre** présente des propositions d'outils managériaux d'aide au développement de l'employabilité et les conditions sous lesquelles l'employabilité peut être intégrée, au mieux, aux politiques de GRH dans les entreprises tunisiennes.

Pour conclure, nous revenons **sur les principales questions** et les résultats de notre recherche. Ensuite, nous soulignons les **principaux apports** de la thèse. Enfin, nous déterminons **les limites** de la recherche afin d'étendre notre travail d'investigation à d'autres **perspectives**.

- * Une définition des mots-clés et des mots nouveaux figure au lexique¹, pp.273-278.
- * Toutes les abréviations figurent dans la table des signes, p.279.
- * 1 € = 1.9735 DT (Dinar Tunisien)

¹ Le lexique est une liste des mots clés et concepts de la thèse : soit des mots nouveaux, soit des mots-clés très fréquemment utilisés, mais qui demandent une définition très précise de fait de la diversité des définitions existantes et des risques de contresens pour le lecteur.

PREMIÈRE PARTIE

LES NOUVEAUX DÉFIS DES ENTREPRISES TUNISIENNES ET LE BESOIN DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CONTEXTE, CONCEPT ET PROBLÉMATIQUE

L'objectif de la première partie est de présenter le contexte, la problématique et le cadre théorique de notre recherche. Elle est structurée en deux chapitres, un premier chapitre, qui présente les principales mutations de l'environnement socio-économique des entreprises tunisiennes et leur impact en matière d'emploi et de Gestion des Ressources Humaines. Le second chapitre présente une analyse de la littérature de concept GRH et les causes de l'émergence de la notion employabilité dans les entreprises ainsi que son évaluation et ses déterminants.

-
- CHAPITRE 1.** PRINCIPALES MUTATIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE L'ENVIRONNEMENT
DES ENTREPRISES TUNISIENNES ET LEURS CONSÉQUENCES SUR
L'EMPLOI ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
- CHAPITRE 2.** EMPLOYABILITÉ : UNE NOUVELLE VARIABLE DE LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES

CHAPITRE 1.

PRINCIPALES MUTATIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES TUNISIENNES ET LEURS CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'environnement économique tunisien connaît, depuis quelques années, de grands bouleversements après avoir été plus ou moins stable (stabilité des marchés et des technologies, assistance de l'Etat). Ces changements sont générateurs de pression et nécessitent une adaptation régulière des entreprises à l'environnement national et international.

Nous souhaitons dresser, dans la première section **(1)**, un panorama des principales transformations de l'environnement des entreprises tunisiennes. Nous présentons la politique de libéralisation de l'économie et les menaces liées à la globalisation. Ensuite, nous recensons les efforts considérables de la Tunisie pour réaliser des réformes économiques et réglementaires, afin de remplir les conditions nécessaires pour répondre aux exigences de l'ouverture à l'international et pour améliorer l'économie nationale.

Ces transformations offrent des opportunités pour les entreprises et la création d'emplois. Néanmoins, elles comportent, de toute évidence, des risques d'exclusion sociale. S'ajoutent à ces derniers des limites aux politiques actives de l'emploi, des faiblesses de préparation, pour bon nombre d'entreprises à l'ouverture et, enfin, des obstacles à la réactivité face au progrès technique. Nous montrons donc, dans la deuxième section **(2)**, les effets controversés de l'impact de ces changements sur l'emploi et les entreprises.

Dans ce contexte de changement, la GRH dans les entreprises tunisiennes n'a pas connu d'évolutions importantes : elle semble, jusqu'à présent, traditionnelle et souffre de nombreux dysfonctionnements.

Nous donnons un aperçu de la GRH en Tunisie, dans la troisième section (3), et nous montrons quel a été l'impact de ces transformations sur les politiques et les pratiques des Ressources Humaines puis la nécessité de leur modernisation.

Enfin, nous donnons un aperçu du champ de notre recherche et présentons les trois cas d'entreprises que nous avons étudiés.

Section 1. Mutations de l'économie tunisienne

Section 2. Impacts des mutations de l'économie tunisienne sur les entreprises et l'emploi

Section 3. Besoin de modernisation de la Gestion des Ressources Humaines

1. MUTATIONS DE L'ÉCONOMIE TUNISIENNE

L'économie tunisienne a pris un tournant d'une ampleur considérable grâce à la politique de libéralisation. Nous présentons brièvement, dans cette section, la politique de libéralisation de l'économie tunisienne (1.1), puis, les menaces liées à la globalisation et leurs conséquences sur l'économie, en général, et tout particulièrement pour le marché de l'emploi (1.2). Un impératif de réactivité s'impose désormais aux entreprises tunisiennes (1.3).

Enfin, nous énumérons les mesures d'accompagnements au programme de libéralisation instaurées par le gouvernement tunisien (1.4) : le Programme de Mise à Niveau (PMN), la réforme du Code du Travail, les politiques actives de l'emploi, la restructuration des entreprises étatiques, etc.

1.1. Politique de libéralisation de l'économie tunisienne

La politique de libéralisation de l'économie en tunisienne a visé trois niveaux : la libéralisation commerciale, la libéralisation de l'Investissement Direct Étranger (IDE) et la libéralisation des flux financiers (hors IDE).

La libéralisation commerciale a ainsi été effective grâce à la ratification du GATT¹, en 1990, puis l'adhésion à l'OMC², en 1995. Plus tard, l'association avec l'Union Européenne a engendré, dès 1996, le démantèlement progressif des barrières douanières et la création d'une zone de libre-échange à Zarzis et à Bizerte, le démantèlement tarifaire complet n'ayant été réalisé qu'en 2008.

En outre, en 1998 et en 1999, la Tunisie a signé une convention et des accords bilatéraux avec le Maroc, la Jordanie et l'Égypte visant à la création d'une zone de libre échange Arabe. Ces accords prévoyaient le démantèlement accéléré des droits de douane entre la Tunisie et chacun de ces pays.

1.2. Menaces liées à la globalisation et montée de nouveaux concurrents pour les entreprises tunisiennes

Nous observons ces dernières années un phénomène de délocalisation³ vers les Pays Emergents à Bas Salaires (PEBS). La Tunisie présente comme avantage concurrentiel, sa position géographique proche de l'Europe, sa stabilité politique, ses infrastructures de qualité, sa main d'œuvre qualifiée et bon marché, sa fiscalité privilégiée, ses procédures douanières et sa francophonie. Aujourd'hui, ces avantages comparatifs sont réduits à cause de la montée de nouveaux concurrents, notamment les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) ainsi que les pays asiatiques.

Ces avantages sont, simultanément moins requis et plus disponibles ce qui constitue donc une menace pour l'économie, en général, et le marché de l'emploi en particulier.

¹ **General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)** : en français Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, fut signé en 1947 pour harmoniser les politiques douanières des parties signataires. Le traité entra en vigueur en janvier 1948.

² **Organisation Mondiale du Commerce (OMC)** : se présente comme la seule organisation internationale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Au cœur de l'organisation se trouvent les Accords de l'OMC, négociés et signés (à Marrakech) par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifiés par leurs parlements. Le but est d'aider, par la réduction d'obstacles au libre-échange, les producteurs de marchandises et de services, les exportateurs et à mener leurs activités.

³ **La délocalisation** : est la fermeture d'une unité de production dans un pays par une entreprise qui ouvre en même temps une unité de production dans un autre pays (notamment dans les PEBS).

Plusieurs secteurs sont menacés, notamment le secteur du textile. Ce n'est pas seulement le travail peu ou non qualifié qui est remis en question, mais surtout, et de façon croissante, le travail qualifié tel que celui des ouvriers qualifiés, des techniciens et des ingénieurs (Pottier, 2004, p.91-94)¹.

Aujourd'hui, la Tunisie doit chercher d'autres avantages comparatifs comme le perfectionnement de la technologie et la constitution d'une compétence technologique.

Nous n'avons pas pu obtenir des statistiques sur les pertes d'emploi consécutives aux fermetures d'entreprises car ces données sont rares dans les médias tunisiens. Beaucoup d'informations sociales ne sont d'ailleurs ni publiées, ni diffusées, comme, par exemple, l'information sur le chômage et les licenciements. Fourcade (2006)² souligne les principaux freins à la politique de publication en Tunisie comme suit :

- Les obstacles institutionnels ont provoqué la faiblesse des contacts et des coopérations entre ministères et instituts nationaux de statistique pour la production de données (notamment dans la réalisation d'enquêtes sur l'emploi auprès des entreprises).
- L'absence de statisticiens professionnels dans les structures ministérielles. Il y a de réelles difficultés à recruter ou à former un personnel technique compétent et possédant un réel professionnalisme dans la maîtrise des données sociales, du fonctionnement du marché de l'emploi, des liaisons emploi/formation, etc.
- Le manque d'innovation dans les méthodes à déployer, les dispositifs d'enquêtes à mettre en place, etc.

1.3. L'impératif de réactivité des entreprises tunisiennes

Les entreprises tunisiennes sont confrontées à un impératif de réactivité pour répondre le mieux possible à la demande du marché. L'impératif de réactivité exige une capacité d'adaptation³ et une rénovation de structures, de matériel, de méthodes et pratiques de gestion (Tarondeau, 1999b, p.4)⁴.

La théorie des contingences a montré le lien entre l'efficacité organisationnelle et l'environnement⁵ de l'entreprise, puis l'obligation, pour ces dernières, de s'adapter aux évolutions de leur environnement. Dans des environnements différents, les entreprises doivent impérativement adopter des structures différentes (Lawrence et Lorsch, 1973)⁶.

Burns et Stalker (1961)⁷ ont distingué cinq types d'environnement, du plus stable au plus incertain. Le caractère plus ou moins stable de l'environnement s'explique soit par les changements technologiques, soit par les évolutions du marché où est située l'entreprise.

Par ailleurs, Woodward (1965)¹ a abordé l'influence de la technologie sur l'organisation. Les configurations des entreprises sont régies par la technologie. L'auteur définit une typologie

¹ POTTIER C. (2004), « Les délocalisations d'activités vers les pays à bas salaires et leurs effets sur le travail », Humanisme et entreprise, n°265, pp.89-99. P.91-94

² FOURCADE B. (2006), « Les observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle au Maghreb. Outils d'accompagnement des transformations du marché du travail et de la formation professionnelle », Revue européenne de formation professionnelle, N°37.

³ La capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à faire face à une situation nouvelle et à rapidement s'ajuster à des évolutions souvent non prévisibles de la charge de travail et/ou à des changements dans l'importance relative d'activités entre-elle

⁴ TARONDEAU J.C. (1999b), Op.cit, p.8.

⁵ L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des conditions et des influences externes qui affecte à sa vie et son développement. L'environnement exerce sur l'entreprise des pressions et impose en partie sa propre volonté.

⁶ LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1973), «Organization and environmen»t. Harvard University Press 1967. Traduction française. « Adapter les structures de l'entreprise », Organisation, Paris.

⁷ BURNS, STALKER (1961), « The management of innovation». Tavistock Publications.

des contextes technologiques auxquels s'associent des configurations structurelles particulières².

Mariotti (1994)³ a défini la flexibilité comme un moyen qui permet une meilleure ouverture aux évolutions de l'environnement et aux processus d'apprentissage et d'innovation. Elle va doter l'entreprise d'un répertoire d'actions lui permettant d'asseoir sa maîtrise sur l'environnement (Volberda, 1998)⁴. Par ailleurs, Reix (1997)⁵ a défini la flexibilité comme un moyen de faire face à l'incertitude qui traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à de nouvelles conditions.

La flexibilité est multiforme. Tarondeau (1999b, p.17)⁶ distingue la flexibilité opérationnelle et la flexibilité stratégique ainsi que trois domaines d'application du concept de flexibilité, les produits, le processus et l'organisation. Everaere (1997⁷, 1999⁸) envisage la flexibilité au regard de cinq grands domaines : la stratégie, la production, les Ressources Humaines, les systèmes d'informations et le contrôle de gestion.

Le développement de la flexibilité, devient une nécessité vitale pour les entreprises tunisiennes et les Ressources Humaines sont une des variables importantes de cette flexibilité leur permettront de garder un niveau de croissance et une performance économique⁹ (De Nanteuil, El Akremi, 2005¹⁰ ; Everaere, 1999) et la réalisation d'un avantage concurrentiel. Le cas des entreprises A et C étudiées utilisent différentes pratiques de flexibilité des Ressources Humaines, nous les évoquerons dans la section 3 de ce chapitre.

1.4. Mesures d'accompagnement au programme de libéralisation

La Tunisie a mis en place une vaste gamme de mesures d'accompagnement au programme de libéralisation, nous les détaillons dans les paragraphes suivants.

1.4.1. Programme de Mise à Niveau des entreprises

La modernisation des organisations et le Programme de Mise à Niveau de l'entreprise s'articulent autour de trois axes : les investissements immatériels, les investissements matériels et les investissements technologiques.

Les investissements immatériels ont voulu améliorer la compétitivité de l'entreprise, principalement en matière de Ressources Humaines, d'organisation, de savoir-faire, d'études et de prospection. Les investissements matériels, quand à eux, ont contribué à renouveler les équipements technologiques (matériel informatique, équipement en matériel de maintenance, de sécurité, de valorisation et de recyclage des déchets, etc.). Ils peuvent également constituer une forme d'assistance à la restructuration financière par le renforcement de fonds propres.

¹ WOODWARD J. (1965), «Industrial organization : theory and practice», Londres, Oxford University Press.

² Woodward synthétise les configurations structurelles des trois types de technologies : production à l'unité accentuation de l'aspect organique de la structure; production de masse : organisation très formalisée; production en continu : structure plutôt organique.

³ MARIOTTI S. (1994), « Le frontière del post-Fordismo », In Maggi B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », Revue Française de gestion, Vol 32, N°162; pp. 35-50.

⁴ VOLBERDA H. (1998), *Building the flexible firm*, Oxford University Press, 349 p.

⁵ REIX R. (1997), « Flexibilité », Encyclopédie de gestion », Economica, Paris.

⁶ TARONDEAU J.C. (1999b), Op.cit, p.8.

⁷ EVERAERE C. (1997), Op.cit, p.14.

⁸ EVERAERE C. (1999), Op.cit, p.8.

⁹ L'adaptation aux besoins du marché, l'optimisation des ressources, la réduction des charges...

¹⁰ DE NANTEUIL-MIRIBEL M. et EL AKREMI A. (2005), Op.cit, p.8.

En ce qui concerne les Investissements Technologiques à caractère Prioritaire (ITP), ces derniers sont pris en charge par le Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle, créé en 1994, sous forme de primes octroyées aux entreprises industrielles.

Le Programme de Mise à Niveau a ciblé 2000 entreprises pour un investissement total de 2.5 milliards de dinars, dont 10 à 20% pris en charge par l'État. Le reste étant soutenu par des crédits bancaires ou des fonds propres.

Par ailleurs, le gouvernement a adopté des programmes spécifiques visant la modernisation des infrastructures routières et des communications.

1.4.2. Restructuration des entreprises étatiques

Un programme de restructuration des entreprises publiques a été lancé depuis 1987 pour remédier à l'endettement de l'Etat. Le terme de « restructuration » a deux significations (Pivoesan, 2003, p.7)¹ : la première concerne la transformation profonde de la structure juridique d'une entreprise et la seconde concerne la transformation interne de l'organisation, c'est-à-dire « *l'action de réorganiser un ensemble devenu inadapté* »².

Au cours de ce programme, le gouvernement tunisien a totalement ou partiellement privatisé 217 entreprises publiques ou semi-publiques dont de grands établissements comme Tunisie-Télécom, essentiellement dans les secteurs des services (53,9 % des entreprises) et de l'industrie (37,8 %). Cette privatisation a visé notamment les secteurs du tourisme, des matériaux de construction, du textile, de l'industrie agroalimentaire, de la pêche, de la mécanique et de l'électrotechnique.

L'entreprise B a réalisé un ensemble d'opérations dont l'objectif est de modifier la structure du capital et de transformer l'organisation interne de l'entreprise, nous les détaillerons dans la section 3 de ce chapitre.

1.4.3. Rectifications du code du travail et flexibilité du marché de l'emploi tunisien

Entre 1960 et 1990, le modèle de développement tunisien a eu recours à l'institutionnalisation des relations de l'emploi. L'Etat a influencé de manière significative le fonctionnement du marché de l'emploi en créant des emplois dans le secteur public et en promulguant un code du travail.

A partir de 1990, les questions de licenciement et de chômage ont ouvert de vastes négociations : comment rendre le marché de travail plus efficace ? Comment moderniser ou réformer le marché du travail ? Comment rationaliser le contrat de travail ?

De nouvelles modalités de fonctionnement ont donc été adoptées au marché de l'emploi pour s'adapter aux exigences de l'ouverture de l'économie. Les principales réformes ont porté sur les horaires et le contrat de travail, la rémunération et le licenciement.

Le contrat de travail est actualisé pour permettre le recours au CDD³ (Art. 6-2, de 1996)⁴ et au

¹ PIVOESAN DAVID (2003), « les restructurations des cliniques privées, adaptations évolution ou métamorphose ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Jean Moulin Lyon 3. P.7.

² Dictionnaire Larousse.

³ Contrat à Durée Déterminée

⁴ L'article 6-2 (1996) : Le contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée ou pour une durée déterminée

CTP (Contrat à Temps Partiel). L'Article 6-4 (1996)¹ détermine les conditions de conclusion d'un CDD renouvelable dans la limite d'une période maximale de quatre ans ainsi que l'adaptation des horaires de travail aux besoins de l'entreprise² et, en fin, la fixation d'une partie de la rémunération sur la base de la productivité.

Le Code du Travail a également défini les modalités et les procédures en cas de licenciement pour des raisons économiques ou technologiques. Les Article 9³, 21⁴ et 23 bis⁵, déterminent les dommages-intérêts pour licenciement abusif.

1.4.4. Reforme de la politiques de formation

La formation professionnelle en Tunisie a bénéficié, pendant les deux décennies, d'une panoplie de mesures et d'une réforme fondamentale visant à instituer un système de formation en complémentarité avec le système éducatif. En effet, une loi a été créée pour fixer les modalités de formation, à savoir la formation par alternance, l'apprentissage professionnel et les programmes spécifiques de formation. Une autre loi vise à réorganiser le secteur de formation au niveau structurel et pédagogique et, enfin, au niveau des centres de formation.

La deuxième grande réforme consiste à mettre en place un nouveau système de financement de la formation professionnelle. De nouveaux mécanismes instituent un système de crédit permettant de considérer les dépenses de l'entreprise en matière de formation telles des avances déductibles de la taxe de formation professionnelle. En outre un système de droits de tirage a été instauré, donnant accès aux entreprises participantes à l'apprentissage et à la formation par alternance le droit de bénéficier du droit de financer les programmes de formation continue au profit de leurs employés. A cela s'ajoute la mise en place d'un « chèque formation » qui permet d'accorder le financement de la formation directement aux bénéficiaires leur laissant ainsi le choix du centre de formation.

Un programme de coopération pluriannuel est développé depuis 2005 entre la France et la Tunisie⁶, il porte sur le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (nous utiliserons dorénavant le signe VAE) et le développement de la formation continue.

D'autres évolutions dans ce domaine consistent à la signature de la convention internationale N°142 qui exige aux entreprises de fournir aux employés une formation professionnelle, associée à une évaluation et une orientation.

Nous observons également la mise en place de programmes⁷ de lutte contre l'analphabétisme, qui demeure relativement élevé (passant de 85 % en 1956 à 27 % en 1999)⁸.

¹ L'Article 6-4 (1996) « Accord entre l'employeur et le travailleur et à condition que la durée de ce contrat n'excède pas quatre ans y compris ses renouvellements; tout recrutement du travailleur concerné après l'expiration de cette période sera effectué à titre permanent et sans période d'essai »

² Le chef d'entreprise en accord avec les syndicats peut fixer le jour de repos hebdomadaire et la période du congé annuel en fonction des impératifs de la production, des saisons et des vacances. Les deux mois d'été et le mois de Ramadan les employés ne travaillent qu'une demi journée (sens unique), les employés profitent de 9 jours fériés non travaillés, la femme a aussi droit au congé de maternité

³ Les salariés, dont le contrat de travail aura été résilié à la suite de la suppression d'emplois résultant de circonstances économiques, ont un droit de priorité au réembauchage.

⁴ Art. 21 : Tout employeur qui a l'intention de licencier ou de mettre en chômage pour des raisons économiques ou technologiques tout ou partie de son personnel permanent, est tenu de la notifier au préalable à l'inspection du travail territorialement compétente.

⁵ Art. 23 bis - En cas de licenciement abusif, le préjudice donne lieu à des dommages-intérêts dont le montant varie entre le salaire d'un mois et celui de deux mois pour chaque année d'ancienneté dans l'entreprise sans que ces dommages-intérêts ne dépassent dans tous les cas le salaire de trois années.

⁶ <http://www.investir-en-tunisie.net/news/article.php?id=1315>

⁷ Le programme national pour l'éradication de l'analphabétisme, a été institué entre 1992-2006, et le Programme National pour l'Enseignement des Adultes (PNEA) est fondé en 2007 sur une stratégie visant à surmonter les difficultés apparues dans la mise en œuvre du programme précédent, notamment la réalisation des objectifs quantitatifs fixés.

⁸ Enquête « Population et Emploi » relative à l'année 1999.

1.4.5. Politiques Actives de l'Emploi (PAE) : promotion de l'emploi indépendant et des micro-entreprises et programmes d'aide aux jeunes

La politique d'emploi de la Tunisie s'articule autour de trois axes (Gannouni, 2010)¹. Le premier axe consiste à encourager la création d'emploi en attirant les Investissements Etrangers Directs. Le deuxième axe se focalise sur les créations d'emplois par le biais de la réorientation de l'activité économique vers les secteurs à fort contenu de main d'œuvre dans le cadre de la réforme du système de formation professionnelle. Le troisième axe incite les initiatives individuelles et le travail indépendant et instaure un programme complémentaire de soutien à l'emploi.

De nombreux « instruments » sont installés pour la promotion des petites entreprises et la création d'emploi. Ces instruments prennent la forme d'incitations fiscales ou financières, d'institutions spécialisées en matière d'octroi de crédits, d'organes de soutien et d'assistance. Ils ont été renforcés, durant ces dernières années, par des institutions créées dans le cadre de l'approche tunisienne et fondées sur la solidarité nationale. Nous citons, par exemple, la Banque tunisienne de Solidarité (BTS)², le Fonds National de l'Emploi 21/21³ (FNE) et, enfin, le système de microcrédits institué en 1999.

Le coût de ces dispositifs est estimé entre 1 et 1.5 % du PIB par an (Budget de l'Etat tunisien 2005, 2006). Plus de 65 % des dépenses concernent les emplois subventionnés et la création d'emplois. Les dépenses ciblant les jeunes (stages de formation-insertion et formation professionnelle) représentent environ 28% du montant total des dépenses.

En ce qui concerne, les programmes complémentaires d'aide aux jeunes demandeurs d'emploi se présentent sous forme de stages organisés au profit des jeunes demandeurs d'emploi :

- **Le Contrat Emploi-Formation (CEF)**, mis en place en 1980, et destiné aux diplômés de la formation professionnelle.
- **Le Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle I (SIVP I)**, promulgué en 1987 est destiné aux diplômés de l'enseignement supérieur.
- **Le Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle II (SIVP II)**, introduit en 1988 est destiné aux jeunes ayant au moins le niveau de la troisième année secondaire ou le niveau du premier cycle d'enseignement supérieur.

En 1990, un nouveau dispositif a été mis en place dans le cadre d'un accord avec la banque mondiale, le Fonds d'Insertion et d'Adaptation Professionnelle (FIAP). Il entend inciter les entreprises à former dans les spécialités n'existaient pas encore sur le marché et à recruter des catégories sans qualification professionnelle. Le FIAP comprend six instruments :

- Stage d'adaptation et d'insertion en entreprise d'une durée de 11 mois au maximum, destiné aux jeunes du primaire ou du secondaire. Une subvention est accordée à l'entreprise (1000 DT par stagiaire) et les stagiaires bénéficient d'une bourse équivalente à la moitié du SMIG (72,480 DT par mois, soit 1,31 DT par heure).

¹ GANNOUNI K. (2010), « Emplois atypiques et implications organisationnelles : cas de la Tunisie », actes de congrès FMRH.

² La Banque tunisienne de solidarité (BTS) : Créée en décembre 1997, la BTS s'est spécialisée dans le financement des microprojets, elle renforce la capacité de l'économie tunisienne à créer des emplois (encourage la créativité entrepreneuriale). La BTS a accordé plus que 40000 crédits pour l'acquisition d'ordinateurs par les familles.

³ Le Fonds 21/21 est fondé sur la solidarité nationale, il est alimenté par les dons et les subventions accordées par les personnes physiques et morales. Le Fonds vise à faciliter l'insertion des jeunes et plus généralement de tous les demandeurs d'emploi.

- Stage de formation et d'installation d'une durée d'un an destinée aux sortants de centres de formation professionnelle, aux jeunes promoteurs et aux travailleurs indépendants. Les entreprises formatrices bénéficient d'une subvention de 3000 DT par stagiaire. Les stagiaires, quand à eux, bénéficient d'une formation technique et d'une indemnité couvrant les frais de déplacement et de subsistance.
- Perfectionnement en entreprise, visant à l'amélioration des qualifications du personnel. Les entreprises bénéficient d'une prise en charge à hauteur de 50% des frais de formation.
- Sous-traitance à des entreprises de formation et d'insertion : l'objectif est de favoriser la création d'entreprises ou d'associations de formation et d'insertion. Cet instrument est destiné aux chômeurs de longue durée semi-qualifiés et qualifiés.
- Primes de déplacement et aide à la mobilité géographique : cet avantage encourage la mobilité géographique des demandeurs d'emplois par la prise en charge de leurs frais de transport ou d'hébergement pour quelques jours.
- Perfectionnement et reconversion du personnel des entreprises en difficulté.

Dans certains cas, il arrive que l'Etat prenne en charge une partie des salaires versés aux nouveaux recrutés diplômés de l'enseignement supérieur. Ce programme a pour objectif la stimulation des entreprises privées à recruter les diplômés de l'enseignement supérieur.

Quels sont les impacts de ces mutations sur l'emploi ainsi que sur la GRH dans les entreprises tunisiennes ? Il faut se demander si une forte croissance du PIB (atteint 53,42 milliards de dinars soit une hausse de 3 % par rapport à 2008)¹, en Tunisie, serait suffisante pour contrer la menace immédiate de perte d'emplois et absorber le chômage.

¹ **PIB** : correspond à la valeur totale de la production interne de biens et services dans un pays donné au cours d'une année donnée par les agents résidents à l'intérieur du territoire national. C'est aussi la mesure du revenu provenant de la production dans un pays donné. On parle parfois de production économique annuelle ou simplement de production. Source des statistiques : Ministère du Développement et de la Coopération internationale, Décembre 2010.

2. EFFETS CONTROVERSÉS DE L'IMPACT DE CES MUTATIONS ET LA RÉVOLUTION POPULAIRE

Les restructurations et les réformes ont une influence positive sur le marché de l'emploi : elles détruisent des emplois, souvent peu qualifiés, dans certains secteurs d'activité, mais elles en créent surtout d'autres dans des secteurs exigeant des qualifications différentes. Il s'agit d'une « destruction créatrice » ou de « chaos créateur », soit une destruction-reconstruction conduisant ainsi à une dynamisation du marché. En effet, la plupart des experts économiques en Tunisie semblent d'avis, que sur le long terme, les perspectives de croissance économique et de création d'emplois s'en trouveront améliorées.

Cependant, si ces transformations offrent des opportunités en matière de création d'emplois pour les uns, elles entraînent de toute évidence des risques d'exclusion sociale pour les autres. Nous démontrons l'impact de ces mutations sur les entreprises et sur l'emploi dans cette deuxième section.

Pour étudier ces effets, nous présentons d'abord le marché d'emploi tunisien, la structure du chômage (2.1) et les limites des Politiques Actives de l'Emploi (2.2), puis les limites de la formation professionnelle et nous montrons comment le déficit de scolarisation de personnes actives est un obstacle à la grande réactivité face au progrès et à l'innovation technologique (2.3). Enfin, nous recensons les effets des restructurations et de la rectification du code du travail sur l'emploi (2.4, 2.5) et les raisons de la révolution populaire en Tunisie (2.6).

2.1. Marché de l'emploi en Tunisie

Nous ne pouvons pas faire une analyse détaillée du marché de l'emploi tunisien, car cela dépasserait le cadre de notre travail. Par conséquent, nous nous limiterons à présenter synthétiquement quelques points de repère importants.

Le marché du travail tunisien se caractérise par un faible taux d'activité féminine et un fort taux de chômage des jeunes et des diplômés. Le taux de chômage par tranche d'âge est en évolution. Pour la tranche d'âge des 15-24 ans, il est environ d'un tiers (27.25% en 1994, 34.2% en 1999 et 30.75% en 2005)¹.

La tranche d'âge des 25-34 ans connaît un taux de chômage plus faible mais en forte croissance (de 14.95% à 18.2% entre 1994 et 2005). Pour la tranche d'âge des 35-55 ans et plus, le taux de chômage est en baisse, il est passé de 9.65% en 1994 à 4.85% en 2005.

Malgré le niveau de croissance réalisé (4,1%)², le chômage n'a pas reculé au cours de ces dernières années. Selon le recensement de 2008, la population active est 33,2% de la population, dont 73,4% d'hommes et 26,6% de femmes. Cette population active est répartie entre les différents secteurs comme le montre le tableau N°2.

Le même recensement relevait un taux de 14.2% demeuré stable de 2005 jusqu'à 2008, toujours selon les mêmes statistiques.

¹ Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat (19984, 1994, 2004)/ Enquête Nationale sur l'Emploi (1989, 1999, 2005), INS.

² Source : CIA World Factbook, Carnegie

Tableau N°2- Répartition des salariés	
Agriculture	55%
Industries	23%
Service	22%

Le chômage des diplômés du supérieur demeure le plus inquiétant, la proportion étant passée de 0,7 % en 1984 à 4 % en 1997. Il atteint 20 % contre une moyenne nationale de 14 %, voire près de 60 % dans certaines filières selon une enquête de la Banque Mondiale. Entre 1997 et 2007, leur chiffre a été multiplié par trois, passant de 121 000 à 336 000, la création d'emplois n'ayant pas évolué au même rythme que l'effort et la politique de formation.

Nous citons trois raisons majeures de cette progression du chômage des diplômés du supérieur :

- L'investissement de la Tunisie dans le système d'éducation-formation, qui se traduit actuellement par l'arrivée massive de personnes diplômées sur le marché du travail
- La difficulté d'insertion des diplômés (notamment les maîtres-arts) dans le monde de travail et la dégradation du rôle de l'Etat à ce niveau
- L'inadéquation entre certaines spécialités et les besoins réels du marché de l'emploi¹, soit la propagation des diplômes a créé une concurrence entre diplômés et induit une dévalorisation corrélative des diplômes.

L'exemple, qui avait fortement marqué les esprits, et qui évoque la souffrance de diplômés tunisiens en chômage est Mohamed Bouazizi, symbole de la révolte tunisienne, diplômé de l'enseignement supérieur, vendeur ambulant de fruits et légumes, qui s'est immolé le 17 décembre 2010 après la saisie violente de son étal de fruits et légumes qu'il vendait, afin de faire vivre les siens.

Plusieurs autres facteurs influencent la demande et l'offre de travail du point de vue quantitatif et qualitatif ; comme par exemple l'évolution démographique, les performances du système de formation, etc., mais nous dépasserions là le cadre de notre travail.

2.2. Limites des Politiques Actives de l'Emploi en Tunisie

Les services de l'emploi connaissent un problème majeur qui est celui de l'absence de services d'emploi pour les travailleurs licenciés. La majorité de ces programmes se concentre sur les personnes d'un niveau d'éducation élevé, oubliant ainsi les chômeurs non instruits.

Le Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle I et II (SVIP) ne débouche pas systématiquement sur l'embauche car le contrat est valable un an et peut ne pas être renouvelé. En effet, selon les statistiques, le taux d'insertion des stagiaires n'a pas dépassé les 37%, soit un 1 stagiaire sur 3. Ce mode réduit ainsi le chômage mais n'améliore pas l'employabilité des personnes.

De plus, les zones urbaines bénéficient plus de ces programmes, alors que le taux de chômage demeure plus élevé dans les zones rurales et dans les régions intérieures en particulier dans les régions Nord Ouest, Sud Ouest et Centre Ouest.

¹ Malgré la loi d'orientation relative à la formation professionnelle décrétée en 1993 qui a lancé les bases d'un nouveau système éducatif en relation de complémentarité et partenariat avec le système de production, des distorsions importantes entre formations dispensées et besoins de l'économie sont apparues, du fait du fonctionnement du nouveau marché du travail.

D'ailleurs, les manifestations qui ont provoqué la révolution tunisienne de 2010-2011, sont parties de ces régions, plus précisément de Sidi Bouzid (Centre Ouest). Selon une étude de l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), le chômage touche 44 % des femmes diplômées et 25 % des hommes diplômés, contre respectivement 19 % et 13,4 % en moyenne en Tunisie.

Il semble qu'un effort important soit encore à faire pour mettre en place un système d'évaluation continue des politiques d'emplois et d'adaptation aux besoins du marché du travail.

2.3. Limites de la formation et obstacles à la réactivité au progrès technologique

L'économie tunisienne fonctionne toujours avec une main-d'œuvre souvent « sans diplôme ». Le tableau N°3 donne les proportions de niveau d'instruction de la population active occupée. En 2005, on voit que 14.3% de la population active est analphabètes, que 36.9% a un niveau de primaire, contre 13.1% avec un niveau supérieur.

Tableau N°3- Structure de la population active occupée par niveau d'instruction (en%)						
	1984	1989	1994	1999	2004	2005
Analphabète	42.5	32.7	23.2	19.1	14.5	14.3
Primaire	32.0	38.6	39.4	40.7	37.9	36.9
Secondaire	21.3	23.9	30.0	31.1	34.9	35.7
Supérieur	4.2	4.8	7.4	9.1	12.7	13.1
Source : Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.						

Cette situation ne stimule pas une grande réactivité au progrès ni à l'innovation technologique qui favorisent une augmentation de la demande de main-d'œuvre très qualifiée et polyvalente. Cela qui va aboutir sur une exclusion sociale de certains groupes vulnérables, comme, par exemple, les personnes âgées faiblement qualifiées.

Les perspectives du gouvernement tunisien à été la réalisation d'un programme visant à garantir, pour tous les tunisiens, « l'apprentissage tout au long de la vie ». Cependant, il n'y a pas encore de structurations et d'outils permettant l'évolution professionnelle tout au long de la vie tels que l'entretien professionnel, le droit au bilan de compétences, la VAE. En outre, il n'y a pas encore de co-investissement ni de co-responsabilité entre l'individu et l'entreprise à ce niveau-là.

En revanche, il n'y a aucune définition donnée par la loi pour le plan de formation, la gestion prévisionnelle des compétences, le bilan de compétence, ni le droit au congé individuel de formation. La plupart des accords sur la formation définit uniquement les actions liées aux politiques d'emploi des entreprises. Il s'agit principalement d'accords mixtes « emploi-formation » portant sur des mesures dont la mise en œuvre s'accompagne d'actions de formation.

Plusieurs limites sont à noter dans ce domaine de formation. Tout d'abord, l'effort de soutien à la formation continue reste peu encouragé, ce qui est d'autant plus regrettable qu'il favorise largement les grandes entreprises (pour la plupart des entreprises publiques).

Par ailleurs, la ségrégation des femmes dans certaines professions, en ce qui concerne la formation continue et la mobilité professionnelle peut encore être considérée comme des facteurs limitant du marché du travail tunisien.

2.4. Conséquences de la restructuration des entreprises étatiques sur l'emploi

Comme nous l'avons déjà mentionné dans les pages précédentes, pendant ces dernières années, en Tunisie, de nombreux projets de restructuration d'entreprises ont d'abord concerné un petit nombre de secteurs industriels, pour ensuite se généraliser. La quête de restructuration et de flexibilité dans laquelle se sont engagées ces entreprises modifie leur façon d'organiser le travail et leur comportement général en matière d'emploi.

Les conséquences de ces modifications ont été globalement néfastes à court terme : dégradation de l'emploi (Soussi, Bellemare, 2008, p.99)¹ et apparition de conflits sociaux au sein des entreprises (Zghal, 1998a)². Zghal classe l'origine de ces conflits en quatre catégories principales :

- Les licenciements collectifs et la fermeture d'usines ;
- Le non-respect de la liberté syndicale par des patrons qui licencient abusivement des fondateurs de syndicats d'entreprise ;
- La non-application des textes de loi et des conventions collectives et la privation des salariés de nombreux droits ;
- Le mauvais fonctionnement des institutions (inspection du travail, caisse de sécurité sociale...) et les retards accusés dans les négociations et la parution des textes.

Nous n'avons pas pu obtenir des statistiques sur les pertes d'emploi résultant des processus de privatisation et des changements structurels. Il s'avère cependant que, selon le bilan de Nation Union (2001)³, les pertes d'emplois consécutives aux processus de privatisation et aux changements structurels sont évaluées à 15 000 licenciements dans le secteur privé entre 1996 et 1998, et à 6 000 dans le secteur public.

Selon plusieurs études, il apparaît que les restructurations et les pratiques de réduction d'effectifs sont bénéfiques dans plusieurs cas. Pour n'en citer que quelques-uns : dans le cas où il est impossible pour l'entreprise de réaliser les ajustements nécessaires par des moyens tels que la mobilité interne ou la formation, et, enfin dans le cas où extrême où grave crise menacerait la pérennité de l'entreprise (Noël, 2004)⁴.

Cependant, d'autres études démontrent les conséquences négatives des restructurations. Nous citons quelques exemples :

D'une part, un licenciement provoqué par des restructurations peut avoir des conséquences dramatiques, comme par exemple l'exclusion durable et l'enracinement dans le chômage de longue durée (Outin, 1990, p.487)⁵. Par ailleurs, le départ avant l'âge de la retraite, ou départ

¹ SOUSSI S. A. ET BELLEMARE G. (2008), Op.cit, p.12.

² ZGHAL R. (1998a), « Nouvelles orientations du syndicalisme tunisien », Revue Maghreb-Machrek- n°162, octobre-décembre. p.6-17.

³ Nations Unies 2001. Bilan commun de pays, Tunisie, p.14.

⁴ NOËL F. (2004), « Les suppressions d'emplois. Entre contraintes économiques et pressions sociales », Editions Vuibert, Paris.

⁵ OUTIN J.L. (1990), « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité », Sociologie du Travail, n° 4, pp.469-489. P.487.

anticipé des salariés en fin de carrière entraîne un « chômage de fin de carrière » (Michaud, 2007, p.16)¹.

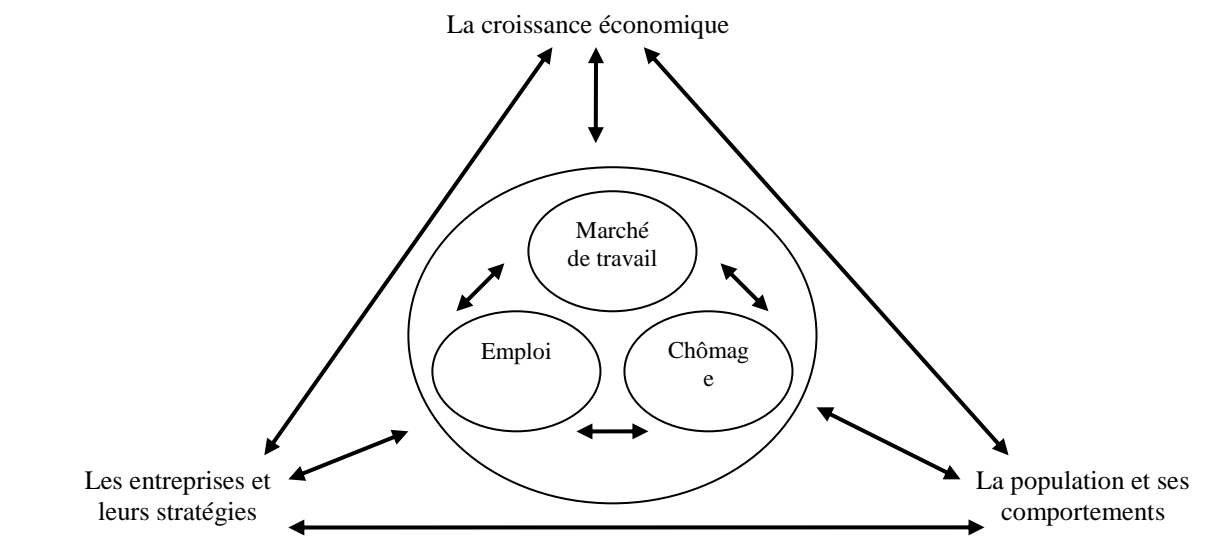
D'autre part, le sentiment d'insécurité des « *survivants* » (Noël, 2004, p.31)², des « *rescapés* » (De Saint-Julien, 2007a, p.26)³ ou du « *syndrome du survivant* » (Fabre, 1997)⁴ vont entraîner une plus forte résistance au changement (Belout, Dolan, 2000⁵ ; Noël, 2004 ; De Saint-Julien 2007a, 2007b⁶) et par conséquent une diminution des performances des entreprises.

Nous pouvons dire, qu'aujourd'hui, les modes de gestion des entreprises joueront un rôle contributif dans la construction du chômage de longue durée (Malinvaud, 1993, p.66)⁷ et vont même jusqu'à devenir des « fabricants de chômage » (Giraud, 1999, p.86)⁸.

Pour expliquer les raisons du chômage, on s'est longtemps référé aux théories néoclassiques qui situent l'origine du chômage dans le dysfonctionnement du marché du travail d'une part et, d'autre part, aux théories Marxiste et Keynésienne, qui estiment que le dysfonctionnement du circuit économique est à l'origine du chômage.

D'Iribane (1990)⁹ et Holcman (1997)¹⁰ remettent en cause ces explications. Les modes de gestion des entreprises, les systèmes sociaux et les modèles culturels sont déterminants dans la justification de la hausse du chômage. Comme le montre Albertini (1996)¹¹ dans la figure N°2, le chômage et l'emploi sont au centre d'un réseau d'influences de rapports de forces.

Figure N°2- Interactions que créent le chômage ou l'emploi¹²



¹ MICHAUD P. (2007), « Les conditions permettant une limitation des conséquences sociales des restructurations », colloque d'Essen des 28 et 29 juin 2007. P.16.

² NOËL F. (2004), Op.cit, p.36.

³ De Saint-Julien D. (2007a), « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°223, pp.25-40.

⁴ FABRE C. (1997), « Les conséquences humaines des restructurations - Audit de l'implication des rescapés après un plan social. Dynamiques d'entreprises », L'Harmattan, Paris.

⁵ BELOUT A. ET DOLAN S. (2000), « La réduction des effectifs ou downsizing : planification des ressources ou gestion de crise ? », 2^e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.31-42.

⁶ De Saint-Julien D. (2007b), « Pour une approche stratégique des plans sociaux et de leurs survivants », Humanisme et entreprise, N°282, Avril 2007, pp.37-95.

⁷ MALINVAUD E. (1993), « Essai sur la théorie du chômage », Editions Calman Lévy. P.66

⁸ GIRAUD P. (1999), « Le travail minimum garanti », Humanisme et entreprise, N°237, pp.77-90. P.86.

⁹ D'IRIBANE PH. (1990), « Le chômage paradoxal », In FREYSSINET J. (2002), « Le chômage », 10^e édition, La découverte, Paris.

¹⁰ HOLCMAN R. (1997), « le chômage: Mécanismes économiques, conséquences sociales et humaines », La documentations Françaises, Paris, p.152.

¹¹ ALBERTINI J.-M. (1996), Op. cit, p.14.

¹² Source : Albertini (1996, p.17).

Celles-ci sont générées par trois facteurs : les conditions de la croissance, les entreprises et la population. Ces influences sont complexes et, le chômage dissimule en réalité des décisions, des comportements, des interactions et des politiques. Coutrot (1997, p.47)¹ considère que pour les entreprises « *le chômage n'est pas un problème, il est au contraire une solution* ».

2.5. Conséquences de la rectification du code du travail et flexibilité du marché de travail sur l'emploi

En Tunisie, la flexibilité du travail et le développement des emplois précaires a eu pour effet d'augmenter les différences entre régions et entre catégories socioprofessionnelles. En effet, la Banque Mondiale, selon un calcul du plafond de revenu différent de celui retenu par les autorités tunisiennes, montre une hausse absolue de l'effectif des personnes considérées comme pauvres. De plus et selon Matmati (2004), la précarisation de l'emploi a été associée à une stagnation ou une baisse du pouvoir d'achat pour les catégories sociales les plus faibles.

Bien que la flexibilité ait des effets positifs en constituant le moyen de diminuer les coûts et réduire l'incertitude, des critiques subsistent à son encontre. Les emplois atypiques² apparaissent comme « un prélude au chômage » (Barth et Al., 2001, p. 91)³. Leurs effets sur le chômage sont ambigus. Sarfati (1999, p.94)⁴ signalait que « *ces emplois bénéficient d'une moindre protection sociale, sans pour autant réduire le chômage* ». De plus, selon cet auteur, les entreprises préfèrent souvent engager un nouveau CDD que de transformer un CDD en CDI, ce que nous avons également observé dans le cas de l'entreprise A.

Bourdieu (1998)⁵ dénomme cette stratégie des entreprises par « flexploitation », il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise flexible exploiterait la situation d'insécurité des travailleurs afin d'annihiler chez eux toute velléité de révolte individuelle ou de revendication collective.

Par ailleurs, il s'avère que les emplois atypiques se caractérisent par leur instabilité et « *renforcent la précarité et l'insécurité* » (Vendramin, Valenduc, 2002, p. 19)⁶. Le sentiment d'insécurité du travail naît de la levée des obstacles juridiques et administratifs en matière d'emploi (Ashford, Lee, Bobko, 1989)⁷ et des incertitudes qui l'accompagnent (Atkinson, 1985⁸ ; Everaere, 1997⁹). Il correspond globalement à un sentiment d'impuissance d'une personne à maintenir et à préserver son emploi. Cette insécurité de travail peut être un facteur important d'« *anxiété* » (Perilleux, 2001)¹⁰ et de « *stress professionnel* » (Lim, 1996¹ ; De Witte, 1999²).

¹ COUTROT T. (1997), « Appel des économistes pour sortir de la pensée unique. Pour un nouveau plein emploi », Editions, Syros, Paris. P.47

² **Emploi atypique ou précaire** : la précarité est l'état d'instabilité sociale caractérisé par la perte d'une ou plusieurs sécurités. Potvin et Al. (2001) définissent deux formes de l'emploi précaire ou atypiques, l'une est lié à la demande de travail « l'absence de droits protégeant l'emploi et balisant la trajectoire professionnelle de l'individu » et l'autre relative à l'offre de l'emploi « tout travail non standard, c'est-à-dire un travail qui ne correspond pas à un poste permanent, à temps plein et pour le compte d'un seul employeur ».

³ BARTH Y. et AL. (2001), « Le chômage en perspective », Editions L'harmattan, Paris. P.91

⁴ SARFATI H. (1999), « Face au chômage persistant en Europe-quel rôle jouent la flexibilité du marché du travail et le dialogue social ? », Humanisme et entreprise, n°238, pp.89-113. p.94.

⁵ BOURDIEU, P. (1998), « La précarité est aujourd'hui partout ». In ARNAUD G. et LAURIOL J. (2002), « L'avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ? », Revue de Sciences de gestion : Direction et gestion Mars/AP 2003, p.11.

⁶ VENDRAMIN P. et VALENDUC G. (2002), « Technologies et Flexibilité », Editions Liaisons, Paris. P.19.

⁷ ASHFORD S., LEE C. et BOBKO P., (1989), « Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test », In ROQUES O. et ROGER A. (2004), « La gestion de la mobilité géographique des salariés, Le cas de Technicatome », Revue française de gestion, Vol 30, N°150. p.71-85.

⁸ ATKINSON J. (1985), «Flexibility, Uncertainty and Manpower Management», In EL AKREMI A., HADDAJIN., SASSI N. (2006), Op.cit, p.13.

⁹ EVERAERE C. (1997), Op.cit, p.14.

¹⁰ PERILLEUX T. (2001), « Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain », In GANNOUNI K. (2005), « Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie », IAS 7e université de printemps de l'Audit Social, Maroc.

2.6. Révolution populaire tunisienne

La Révolution tunisienne, parfois appelée « Révolution de jasmin » ou la « Révolution pour la dignité », est une suite de manifestations insurrectionnelles parties de l'intérieur du pays, de la ville de Sidi Bouzid et Kasserine pour s'étendre ensuite à tout le pays. Il s'agit d'une révolte contre la précarité sociale et le chômage, appelant au respect de la justice sociale et de la dignité.

Quatre semaines de manifestations continues, des centaines de personnes avaient été arrêtées, torturées ou emprisonnées, certains trouvant la mort dans les affrontements avec la police, ayant abouti, finalement, au départ du président de la République, Ben Ali, en poste depuis 1987.

Les causes de l'explosion de colère du peuple tunisien sont nombreuses : sociales, économiques et politiques :

Tout d'abord, il convient de citer les inégalités sociales et régionales, que nous avons déjà évoquées précédemment, qui ont éveillé un sentiment d'injustice chez les habitants des régions de l'intérieur du pays, discriminés sur les plans économique, social et politique.

Tandis que le malaise de la classe moyenne augmentait, le phénomène du chômage des diplômés s'aggravait pour s'étendre, peu à peu, à toutes les couches sociales, le système autocratique mis en place par Ben Ali restant sourd et aveugle face à de telles réalités.

Le deuxième facteur est générationnel, il s'agit de la jeunesse tunisienne, 42 % des tunisiens ayant moins de 25 ans, et ressentant avait une sensation d'étouffement et de manque de liberté.

La corruption, troisième cause de cette révolution, est un problème à la fois politique et économique. Le manque de transparence et de responsabilité qui caractérise le système politique tunisien porte tout aussi gravement tort à l'économie, en dégradant les conditions de l'investissement et en alimentant une culture de la corruption.

Le contrôle de la corruption (les paiements illégaux visant à changer la manière dont les lois, règles ou réglementations sont appliquées) a été très faible. La seule étude réalisée, à laquelle nous avons eu recours, de Kaufman, Kraay et Mastruzzi (2003)³ portait sur l'indice global de gouvernance⁴ qui est calculé comme la moyenne des six mesures (la participation des citoyens et la responsabilisation ; la stabilité politique et l'absence de violence ; l'efficacité des pouvoirs publics ; le poids de la réglementation ; l'état de droit et l'absence de corruption).

L'étude a fait appel à 250 indicateurs pour mesurer la qualité des institutions dans un pays. Les informations recueillies proviennent de vingt cinq sources différentes et sont produites par dix huit organisations internationales. Cette base de données couvre 199 pays. Chaque pays obtient un score qui varie entre -2.5 et +2.5. Un score plus élevé correspond à une

¹ LIM V.K.G (1996), «job insecurity and its outcomes : moderating effects of work based and non worked based social support», In GANNOUNI K. (2005), « Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie », IAS 7e université de printemps de l'Audit Social, Maroc.

² DE WITTE H. (1999), «Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.8, n°2, p. 155-177.

³ KAUFMAN D., KRAAY A. ET MASTRUZZI.M. (2003), «Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002», in BLANC F. ET AL. (2005), « Rapport FEMISE, Profil pays Tunisie », Institut de La Méditerranée, France

⁴ Au niveau macroéconomique, la gouvernance désigne « les traditions et les institutions au travers desquelles s'exerce l'autorité dans un pays » (Kaufman, Kraay et Lobaton, 1999 a et b). Selon la nature de l'articulation ou le mode de coordination existant entre les différents intervenants, la gouvernance est qualifiée de « bonne » ou de « mauvaise ». La bonne gouvernance se caractérise par la transparence fondée sur la disponibilité et la fiabilité de l'information, la responsabilisation des pouvoirs publics c'est à dire le fait qu'ils rendent compte de leurs actes et décisions, et enfin la participation à la prise de décisions, surtout pour les groupes sociaux les plus défavorisés car ils sont les plus vulnérables et les moins bien représentés. A contrario, la mauvaise gouvernance se manifeste par la violation des règles de droit, l'arbitraire de l'administration, l'existence de la corruption, etc.

meilleure gouvernance. L'indice de mesure de contrôle de la corruption en Tunisie apparaît comme très faible avec 0.35.

L'économie tunisienne ne fonctionne pas selon les règles de transparence, les différents agréments sont obtenus en fonction de la proximité avec les autorités et moyennant paiement. Elle a été même qualifiée d'« économie mafieuse » liée à la famille du pouvoir en place. Alors que cette famille fait un scandaleux étalage de ses richesses, la population doit faire face à une montée de l'inflation et à un fort taux de chômage.

A l'issue de cette section, la question qui se pose aujourd'hui pour les entreprises tunisiennes, comme pour toute entreprise, est de savoir quelles formes d'actions et quelles pratiques leur permettront d'assurer le couplage entre « performance économique » et « performance sociale » en conciliant flexibilité et sécurité des parcours professionnels des salariés.

Les entreprises sont aujourd'hui face à de nombreux défis, que l'on pourrait classer en trois types : technologiques, sociaux et économiques. Entre autres, la GRH a un rôle majeur à jouer dans tous ces changements, elle se doit assurer à la fois le couplage entre « performance économique » et « performance sociale » tout en déterminant les politiques sociales adaptées. Sa contribution apparaît donc double (Zanga, 2006)¹ :

- Aider les dirigeants à gérer le changement
- Jouer un rôle de « régulateur socio-économique », c'est-à-dire convaincre les salariés à y adhérer tout en limitant au maximum les « dégâts sociaux »

Que pouvons-nous attendre de la Fonction « Ressources Humaines » dans cette période ? Nous nous interrogeons, dans la section suivante, sur la contribution de la GRH afin que l'entreprise mène les changements nécessaires et affronte ses défis.

¹ ZANGA J.CH. (2006), « GRH et management de changement » colloque de l'ISEOR, AOM.

3. BESOIN DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La GRH se place au cœur des transformations qui se génèrent au sein de l'organisation (Peretti, 2003¹ ; Dany, 1997²) et plus particulièrement dans la gestion des compétences, la gestion des carrières, le recrutement, la rémunération, etc. Cela nous conduit à nous interroger sur les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités de la GRH.

Nous verrons dans cette section la GRH en Tunisie et les périodes qui l'ont marquée (3.1). Puis, nous montrons le besoin de modernisation de la GRH en Tunisie (3.2). Enfin, nous présentons les trois cas d'entreprises étudiées (3.3).

3.1. Gestion des Ressources Humaines en Tunisie

Dans les entreprises tunisiennes, la désignation « Fonction Ressources Humaines » est récente. Elle a été lancée dans le cadre de la libéralisation économique et soutenue par le FMI³. Deux périodes importantes l'ont marqué, avant et après la libéralisation économique, son développement a été l'un des axes du Programme de Mise à Niveau des entreprises.

3.1.1. GRH durant les décennies de protectionnisme : entre 1970 et 1990

Pendant cette période, l'environnement a été relativement stable. La stratégie de l'entreprise et la prise de décision sont restées centralisées au sommet. La logique de gestion a été « au coup par coup » (Chebbi, 2001)⁴, la priorité étant donnée au traitement des problèmes quotidiens et à la bonne exécution des décisions.

A la fin des années 80, des mesures ont été prises telles que la réduction des effectifs et l'arrêt des recrutements dans les entreprises publiques qui ont été à l'origine de tensions sociales (Zghal, 1998a)⁵ : licenciements collectifs, non-respect de la liberté syndicale, licenciement abusif des fondateurs de syndicats d'entreprise et privation des salariés de nombreux droits...

Par ailleurs, il n'existait aucun moyen de développement des Ressources Humaines, ni de système de motivation, ni formation, ni individualisation des salaires. La fonction Ressources Humaines a été soit absente (dans 50% des entreprises interrogées)⁶, soit confondue avec le service du personnel (dans 30% à 40% des entreprises) ou bien encore confiée à un employé rattaché à la Direction Administrative et Financière (dans 17% des cas).

¹ PERETTI, J.-M. (2003), « Gestion des ressources humaines », In BADER F. (2005), « Le développement de l'employabilité des Techniciens et Agents de Maîtrise (TAM): une démarche vers le développement durable » IIème Atelier du développement durable, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence, p.7.

² DANY F. (1997), « La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin (Lyon 3).

³ Fonds Monétaire International

⁴ CHEBBI HALOUANI R. (2001), « Ambiguïtés et paradoxes des pratiques GRH dans l'entreprise publique tunisienne », Actes 12ème congrès de L' AIPTLF, Presse - Université de Louvain.

⁵ ZGHAL R. (1998a), Op.cit, p.36.

⁶ L'enquête menée en 1994-1995 par l'équipe de recherche ERGE (Université de Sfax) dirigée par ZGHAL R(6) qui a touché 18 entreprises (PTE& PME) ayant adhéré au PMN.

3.1.2. GRH après la libéralisation économique : de 1990 à nos jours

A partir des années 90, en Tunisie, la GRH a progressivement évolué grâce au Programme de Mise à Niveau des entreprises. D'autres éléments ont également contribué à cette évolution, citons :

- La révision du Code du Travail a introduit la flexibilité de l'emploi.
- L'incitation et l'encouragement à l'emploi et à l'investissement par la contribution de l'Etat au salaire ou à travers des moyens d'exonération des charges sociales (SIVP1, SIVP2).
- Le développement d'une politique de formation promotionnelle, accompagné de la mise à niveau de l'ensemble du dispositif Education-Formation (MANFORM).
- Les démarches qualité ont permis l'amélioration des conditions du travail
- La généralisée de l'outil informatique

Malgré ces évolutions que la GRH a connu, jusqu'à présent, considérée comme une source de dysfonctionnements et de contre-productivité, générateurs d'une gestion du « flou »¹ dans les entreprises, selon Zghal (2004a)², elle demeure donc pour une grande majorité :

- Dépendante de caractéristiques personnelles du « chef ».
- Dominée par la gestion corrective (selon l'apparition des problèmes).
- Caractérisée par la centralisation des décisions et la persistance des formules traditionnelles du travail flexible : travail occasionnel et heures supplémentaires, etc.

Les raisons de la non-rénovation de la GRH, énoncées par Zghal (1994b³, 2004a) et Chebbi (2001)⁴ sont d'ordre culturel (sens attribué au travail, traditions et valeurs qui lui sont rattachées).

3.2. Problématique de la recherche

Pour relever les défis que nous avons évoqué, les entreprises tunisiennes doivent redéfinir leurs politiques et pratiques de GRH afin d'être plus performantes.

Ceci nous a conduit vers la question de recherche que nous exposons comme suit :

Comment moderniser la Gestion des Ressources Humaines pour permettre aux entreprises tunisiennes, au-delà de la flexibilité des Ressources Humaines et des restructurations nécessaires, d'assurer un développement de leurs performances à moyen et à long terme, ainsi qu'une sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés ?

Pour répondre à cette problématique, nous menons notre recherche dans trois grandes entreprises industrielles que nous présentons dans les paragraphes suivants.

¹ ZGHAL R. (2004a), Op.Cit, p.10.

² ZGHAL R. (2004a), Op.Cit, p.10.

³ ZGHAL R. (1994b), « La culture de la dignité et le flou dans l'organisation » CERES –1994.

⁴ CHEBBI HALOUANI R. (2001), Op.Cit, p.41.

3.3. Champ de la recherche

Le champ de notre recherche concerne les entreprises du secteur industriel en Tunisie. Notre échantillon est composé de trois grandes entreprises industrielles tunisiennes se situant dans la même région du Sahel. Elles ont des activités et des statuts juridiques différents.

Une asymétrie caractérise le secteur industriel tunisien. En effet, les recensements de 2002 montrent que plus de 78% des entreprises appartiennent au secteur du service alors que 13,9% appartiennent au secteur des industries manufacturières à faible valeur ajoutée et 0,3% et à l'industrie extractive. Les dix entreprises¹ les plus importantes sont publiques ou semi-publiques². Par contre, 60% des entreprises privées sont des PME essentiellement familiales. Ces entreprises ne contribuent pas à la richesse du pays et elles ne sont donc pas au centre des préoccupations économiques et politiques, c'est la raison pour laquelle elles ne sont pas suffisamment développées, notamment sur le plan managérial.

Les activités non manufacturières dans le secteur industriel sont, elles aussi, négligeables³ à l'opposé des manufacturières qui se développent et prennent de plus en plus d'importance au sein de l'économie tunisienne. Le tableau N°4 montre le nombre total des entreprises par domaines.

Tableau N°4- Distribution sectorielle des entreprises manufacturières par taille						
Sous secteurs	Micro (<20 ⁴)	Petit (21-50)	Moyen (51-100)	101-500	> 500	Total
Produits agro-alimentaires	268	186	95	122	12	683
Matériaux de construction	96	134	56	68	9	363
Produits mécaniques et métalliques	118	164	67	56	4	409
Produits électriques et électroniques	55	52	46	56	11	220
Produits chimiques	108	152	57	43	6	366
Textile et habillement	208	617	544	588	30	1987
Bois et ameublement	63	72	32	29	1	197
Articles en cuir et chaussures	43	96	70	59	3	271
Autres produits manufacturés	80	94	46	30	2	252
Total	1039	1567	1013	1051	87	4748

Source : Lanzoni, Rubini et Di Tommaso (2002)

Selon les statistiques présentées dans le tableau N°6, datant de 2002, et une autre étude plus récente menée en 2006, les entreprises à capital totalement ou partiellement étranger représentent le tiers de l'ensemble des entreprises manufacturières. Environ la moitié est Françaises puis les autres Italiennes, Belges, Allemandes, etc. La moitié de ces entreprises travaillent dans le domaine du textile-habillement et du cuir. Elles emploient 1 313 900 personnes soit 48% de l'ensemble des salariés travaillant dans les manufactures.

Nous présentons, dans les paragraphes suivants, les principales caractéristiques des trois entreprises A, B et C étudiées.

¹ Société tunisienne des industries de raffinage (Pétrole), Tunisie Télécom (télécommunications), Société tunisienne de l'électricité et du gaz (Energie), Groupe chimique tunisien (Chimie), Société nationale de distribution des pétroles (Pétrole), Tunisair (transport aérien), Régie nationale des tabacs et des allumettes (Industrie agroalimentaire), Entreprise tunisienne d'activités pétrolières (Pétrole), Pharmacie centrale de Tunisie (Industrie pharmaceutique)...

² Selon le classement de 2006 des principales entreprises tunisiennes établi par la revue l'Economiste maghrébin, N°434-435 de janvier 2007.

³ Exemple en 1999, l'énergie, l'exploitation minière et l'industrie du bâtiment représentaient respectivement 4,5%, 1% et 4,5% du PIB (Banque centrale de Tunisie (2000), in LANZONI E., RUBINI L., DI TOMMASO M. (2002), « Soutien aux PME dans les pays arabes. Le cas de la Tunisie », UNDO). L'exploitation minière du phosphate est l'industrie non manufacturière la plus active en Tunisie.

⁴ 20 personnes

3.3.1 Cas de l'entreprise A

L'entreprise « A » est une entreprise familiale, compte 415 salariés. Elle est de secteur agroalimentaire, son activité est la production et la commercialisation des pâtes alimentaires, du couscous, de la farine et de la semoule.

L'industrie agro-alimentaire en Tunisie est le sous-secteur le plus important¹ après le textile et le cuir, pour ce qui concerne la contribution au PIB².

3.3.1.1. Historique, évolution et problématique de l'entreprise A

L'entreprise A est la plus ancienne et la plus grande des unités de production de pâtes alimentaires en Tunisie. Elle est sur le marché des pâtes alimentaires tunisiennes depuis 1943 et a connu plusieurs extensions, dont la mise en place, en 1997, d'une unité de fabrication de semoule et de farine, puis ensuite, en 1999, avec le rajout d'une unité de fabrication du couscous, puis, en 2003 avec l'installation d'une unité de fabrication des pâtes spéciales.

Les unités de fabrication de pâtes alimentaires sont passées d'un modeste atelier semi-industriel à des unités de plus en plus performantes dans l'industrie des pâtes alimentaires en Tunisie.

Tout au long de ces périodes, l'entreprise a connu des augmentations considérables en chiffres d'affaire, en effectifs et en capacité de production. Le tableau N°5 montre l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Tableau N°5- Evolution du chiffre d'affaire			
Années	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires en dinars tunisien	43.883.735	51.107.354	47.736.237

L'entreprise a commencé à effectuer son premier export en 1999. La quantité exportée varie selon le niveau de la demande locale et de la période de l'année mais elle ne dépasse jamais 20% de la production totale de l'entreprise.

L'exportation se fait à travers des sociétés d'import-export, elle est destinée vers l'Afrique du nord et de l'ouest : la Libye, la Côte d'Ivoire, la Nigeria et le Sénégal. Le tableau N°6 montre l'évolution de la part de marché local de l'entreprise entre 2002 et 2004.

Tableau N°6- Evolution de la part du marché local			
Année	2002	2003	2004
Part de marché local	35%	38%	40%

Pour accroître sa part du marché, l'entreprise recourt à la stratégie de diversification, en créant des nouvelles unités de production de pâtes spéciales, de semoule et de farine et de couscous.

¹ C'est aussi le secteur avec le plus grand nombre d'entreprises (en 1998, il comprenait 4 800 entreprises situées dans les régions de Tunis et Gabès) et employaient plus de 48 600 travailleurs.

² Banque centrale de la Tunisie, 2000.

L'entreprise A a recourt aux Contrats à Durée Déterminée (52 % de personnel contractuel CDD). Elle semble toutefois préférer ces formes particulières d'emploi à la Direction Logistique et la Direction Technique qui concerne le secteur des pâtes et de la minoterie. La flexibilité des Ressources Humaines de l'entreprise A repose donc essentiellement sur la flexibilité quantitative. Nous n'y repérons en effet ni élargissement des tâches ni croissance de la polyvalence. En interne, l'entreprise fait un usage important des heures supplémentaires.

Les problèmes évoqués, lors de notre rendez-vous avec le Directeur Qualité et le Responsable Formation, sont les suivants : *« l'entreprise fait face à plusieurs problèmes dus d'un côté à l'irrégularité de l'approvisionnement en matières premières, la stratégie marketing inadéquate et, d'un autre côté, aux dysfonctionnements internes notamment au niveau de GRH (compétences, rotation de personnel, absentéisme...) »*.

3.3.1.2. Description des structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise A

Nous décrivons les structures physiques, technologiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise :

Les structures physiques :

L'entreprise couvre une surface de 41 021m² et elle comprend différents types de locaux : locaux administratifs, complexe industriel (8 lignes de production), magasins, laboratoire et société de transport.

Les structures technologiques :

La majorité des équipements de l'entreprise A, est automatisée. Les équipements des lignes de fabrication de pâtes et de couscous sont moyennement sophistiqués. Les équipements des lignes de meunerie appartiennent à la dernière génération technologique. L'entreprise dispose de deux types d'équipements informatiques celui qui est aujourd'hui dépassé et un autre qui est trop sophistiqué, elle possède également une gamme diversifiée de logiciels.

Les structures organisationnelles :

L'entreprise a une structure fonctionnelle, l'organigramme actuel (Cf. Annexe A1, Tome 2) compte, en plus de la Direction Générale, sept autres directions à savoir la Direction Qualité, la Direction Technique de l'usine des pâtes, la Direction Technique de l'usine de minoterie, la Direction Commerciale, la Direction Marketing, la Direction Logistique et la Direction Administrative et Financière.

L'effectif est réparti entre les différentes directions comme suit : logistiques (105 personnes), administrative et financière (17 personnes), qualité (13 personnes), commerciale (20 personnes), marketing (2 personnes), technique usine de pâtes (175 personnes), technique usine minoterie (74 personnes).

Les structures démographiques :

L'entreprise compte 415 employés, dont 391 hommes (94 %) et 24 femmes (6%). Les femmes ont moins de chance de travailler dans cette entreprise, c'est une stratégie de l'entreprise pour réduire le taux d'absentéisme.

Le personnel de l'entreprise est relativement jeune. En effet, 45% du personnel est âgé de moins de 30 ans et 55% est âgé de plus de 30 ans. La majorité du personnel de l'entreprise (75%) possède une ancienneté inférieure à 5 ans.

3.3.2. Cas de l'entreprise C

L'entreprise « C » est la filiale d'une grande entreprise multinationale Allemande de l'industrie automobile. L'entreprise multinationale est définie par Ghoshal et Bartlett (1990)¹ comme une entreprise qui « *se compose d'un groupe géographiquement dispersé et d'organismes à objectifs disparates qui incluent la maison-mère et les différentes filiales nationales* ».

Cette entreprise est spécialisée dans la fabrication des faisceaux de câbles de voitures d'une grande marque. Elle est installée en Tunisie depuis une quarantaine d'années et elle compte 3592 employés. Elle a transféré plusieurs pratiques de GRH de la maison-mère et certaines de ces pratiques sont transformées pour être adaptées au contexte tunisien.

3.3.2.1. Historique, évolution et problématique de l'entreprise C

L'histoire de cette société multinationale (maison mère) remonte au 16e siècle, elle possède une longue tradition dans la fabrication de fils d'or et d'argent. L'activité de l'entreprise est accrue suite au développement de l'industrie, elle est passée de la fabrication des fils en argent par tréfilage à la fabrication de câblage électrique. Aujourd'hui, ses activités principales sont la production de fils et de câbles de haute qualité pour l'industrie automobile, l'industrie d'appareils électroménagers, informatiques, etc.

Elle possède une vingtaine de filiales dans le monde : en Afrique (Tunisie, Égypte, Afrique du sud), en Asie (Chine), en Europe (Pologne, Hongrie, Ukraine, Angleterre, Allemagne, Tchèque, Turquie, Roumanie, Italie, France, Belgique, Irlande, Portugais, Slovaquie) et en Amérique (Mexique, Canada, États-Unis, Brésil).

La filiale tunisienne a été créée dans les années 70, c'était alors le premier site qui s'installait au dehors de l'Europe. Elle a été parmi les premières entreprises en câblerie à s'installer dans le pays et à cette époque, la Tunisie n'avait aucune compétence dans ce domaine de câblerie.

La majorité des personnes recrutées, au départ, étaient des ouvriers et ne possédaient aucun diplôme. Ces ouvriers ont acquis progressivement des compétences et ont été postérieurement promus sur la base de leur expérience professionnelle.

Après quelques années et avec les extensions qu'elle a connues, l'entreprise a décidé de transformer la structure de sa population en recrutant et en intégrant de nouveaux salariés, qui sont souvent diplômés de l'enseignement supérieur. La Tunisie a connu, à cette période, une profonde mutation du système de formation initiale dont l'un des atouts majeurs a été la

¹ GHOSHAL ET BARTLETT (1990), in YAHIAOUI D. (2007), Op.cit, p.13.

diffusion de plus en plus large de titres scolaires au sein des jeunes générations. Les titulaires d'un diplôme égal ou supérieur au baccalauréat sont désormais les plus nombreux. Le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur a doublé passant de 34.500 en 2002 à 56.500 en 2006 (et 73.200 en 2009).

Les personnes recrutées possèdent de plus en plus de diplômes et sont souvent des diplômés de l'enseignement supérieur long. Elles ont acquis de l'expérience pendant le temps de leur déclassement et se retrouvent donc à expérience égale avec les non-diplômés recrutés lors de la création de l'entreprise.

L'évolution du chiffre de personnel depuis la création de l'entreprise jusqu'au 2006, est présentée dans le tableau N°7.

Années	1977	1994	2000	2001	2002	2003	2006
effectifs	30	430	1700	2000	2500	2942	3592

Lors des nouveaux projets de reclassement, la question posée était de savoir qui aurait le plus de chance de bénéficier de promotions. À ancienneté égale ou inférieure, l'entreprise a favorisé les diplômés. Les compétences sont privilégiées, mais le diplôme a fait office de filtrage.

Par ailleurs, une autre sélectivité a joué en défaveur de ceux qui sont dépourvus de diplômes par leur classement dans une grille nommée catégorie « G » (parce qu'ils n'avaient pas trouvé de place dans les autres grilles de salaires). Cette catégorie souffre d'une part d'un sentiment d'injustice au niveau rémunération et d'autre part, d'une inquiétude de ne pas pouvoir accéder à d'autres emplois équivalents en cas de licenciement puisqu'ils n'ont pas aucun diplôme.

Cela a engendré, par conséquent, de réelles tensions entre les anciens et les nouveaux salariés mais aussi entre les diplômés et les non diplômés. Certains salariés ont eu recours à la grève pour se faire entendre par la direction.

« Ils disent, que le diplôme n'a pas beaucoup de valeur dans le travail, le plus important est que la personne soit compétente. La réalité est totalement différente. Je suis dans l'entreprise depuis plus de 10 ans, j'ai les compétences nécessaires pour occuper le poste vacant d'un contremaître, mais une autre personne a été promue pour la seule raison que je n'ai pas de diplôme» (Aide contremaître).

3.3.2.2. Description des structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise C

Nous décrivons ci-après les structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise C :

Les pratiques de flexibilité des Ressources Humaines de l'entreprise C reposent essentiellement sur la flexibilité qualitative. L'entreprise a recours aux CDD et privilégie la

polyvalence des salariés. Elle développe, en effet, de façon importante l'élargissement et l'enrichissement des tâches par la rotation des personnels et l'accroissement de la polyvalence. Ces pratiques s'accompagnent d'un effort de formation important lors de l'embauche et toute au long de l'activité de l'employé.

L'entreprise met également en œuvre des pratiques de rémunération flexible et des horaires flexibles.

La surface couverte totale de l'entreprise est de 35.700 m², elle est divisée en surface production (28.000 m²) et surface de bureaux (7.700 m²).

L'entreprise compte 3592 employés, dont 34,75 % d'hommes et 65,25 % de femmes. Les employés directs sont au nombre de 2690, les employés indirects dans la production sont au nombre de 570 et les employés indirects administratifs et projets sont au nombre de 332. L'âge moyen du personnel de la société est de 27 ans.

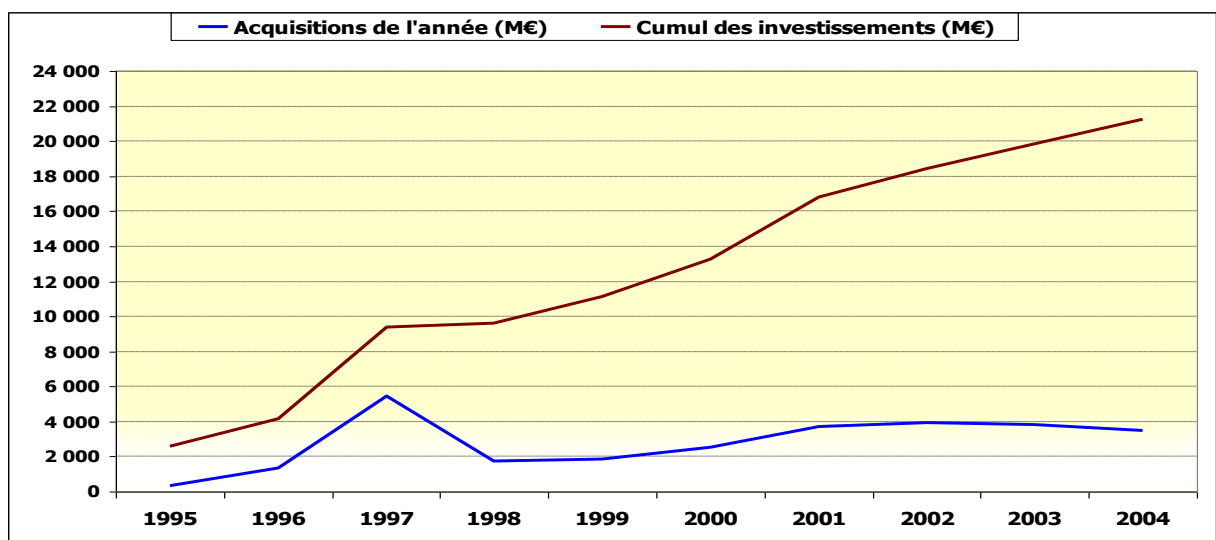
L'entreprise a une structure matricielle. L'organigramme (Cf. Annexe C1), compte, en plus de la Direction Générale, huit autres directions qui sont : Direction Ressources Humaines, Direction Financière, Direction Découpage, Direction Technique, Direction Logistique, Direction Etude et Développement, Projet Volkswagen, Projet Daimler Chrysler.

L'entreprise est divisée en segments et en projets :

- Le segment moteur (voiture Mercedes classe C)
- Le segment carrosserie (voiture Mercedes Roadster)
- Le segment voiture (Vito, NCV2)
- Le segment voiture McLaren

L'évolution des investissements de l'entreprise entre 1995 et 2004 est présentée dans la figure N°3.

Figure N°3- Évolution des investissements (en Mille Euro)



L'entreprise à un nouveau projet avec un nouveau client. L'investissement dans ce projet est de 1,6 Millions Euros, le nombre d'emplois qui seront créés est de 120 et la superficie est de 1500m².

3.3.3 Cas de l'entreprise B

L'entreprise « B » est semi-publique, spécialisée dans le secteur des industries mécaniques et compte 531 salariés. Ce secteur a une longue tradition en Tunisie. Il a été particulièrement soutenu par l'investissement public depuis l'indépendance.

Cette entreprise a réalisé un ensemble d'opérations dont l'objectif est de modifier la structure du capital et de transformer l'organisation interne de l'entreprise. Elle a visé la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés) et la réorganisation du travail (en éliminant certains postes). Dans ce qui suit, nous présentons le cas précis de cette entreprise.

3.3.3.1. Historique, évolution et problématique de l'entreprise B

L'entreprise a été créée en 1960 pour répondre à un double objectif : économique (couvrir les besoins du pays et freiner les importations) et social (procurer de nouveaux emplois à la main d'œuvre locale).

Deux phases importantes caractérisent sa vie. La période entre 1960-1980 a été caractérisée par une politique économique protectionniste et monopolistique. Dans un système d'économie de production dans lequel l'offre est inférieure à la demande, l'entreprise n'avait pas à se soucier de la qualité de ses produits ni même d'une politique de promotion de ses produits.

A partir de 1980, le système économique commençait à se libéraliser. Il y avait alors davantage de liberté d'action et de prise d'initiatives dans un marché plus concurrentiel. D'où l'accumulation de problèmes : d'une part, ces produits ne sont plus adaptés aux besoins des consommateurs, et de l'autre, le manque d'expérience s'ajoute à la difficulté d'innovation et à l'absence de créativité de cadres existant.

Pour faire face à ces problèmes, un plan de redressement est élaboré en 1995 et s'articule autour de trois grands axes :

- L'axe social : donner un vrai statut au personnel, sécuriser l'emploi, restructurer l'entreprise
- L'axe financier : augmenter le capital, résorber le déficit cumulé des années antérieures et ramener le découvert bancaire à des proportions raisonnables
- L'axe technologique

Ce plan de redressement a engendré d'autres problèmes, notamment un absentéisme récurrent et des restrictions d'aptitude de plus en plus nombreuses. Il s'avère que les compétences imposées par l'évolution des procédés de fabrication n'avaient pas été suffisamment actualisées.

Outre ces problèmes, les sureffectifs ont engendré des coûts énormes pour l'entreprise. D'après le Directeur Commercial de cette entreprise : « *le travail d'une seule personne est réalisé par trois employés. Ce qui signifie que la société paye trois salaires au lieu d'un seul* ». A ces deux causes-là s'est ajoutée la baisse de l'activité.

L'organisation était parvenue, jusque-là, à maintenir une politique de stabilité d'emploi. C'est pour cette raison-là que les salariés n'avaient pas cherché à améliorer leur compétence ;

l'emploi est en effet « garanti à vie » dans la fonction publique. Pichault et Nizet (2000)¹ notent que l'agent travaillant dans le secteur public est cependant censé « se plier » aux exigences de son entreprise qui lui offre en retour protection du statut et sécurité d'emploi, etc. Ce contrat implicite entre l'organisation et le fonctionnaire accroît le sentiment de « redevabilité » même de façon déséquilibrée.

Pour faire face à ces problèmes, l'entreprise a réduit les coûts salariaux. Elle a d'abord réduit le nombre de ses salariés au plus fort de son activité, on en comptait plus que 1000 collaborateurs, en 2005 on en comptait que 531. Elle a enfin réorganisé le travail ; certaines des fonctions comme l'assurance, la gestion des carrières vont être supprimées.

A partir de 2003, l'entreprise a opéré un changement dans sa stratégie d'affaires. Après avoir été une entreprise composée de trois usines aux activités diversifiées et complémentaires (Quincaillerie, Inox et Robinetterie), l'entreprise a cherché à dissocier ses activités. Chaque unité est devenue indépendante et s'est recentrée sur une activité unique. Ensuite, la direction a privatisé la première unité et en phase de privatisation des deux autres unités. Il s'agissait, pour l'entreprise, de garder sa place sur le marché et sa compétitivité.

Jusque là, les salariés étaient des fonctionnaires ou des employés de l'Etat, soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération. Le statut des fonctionnaires s'appuyait sur le principe d'emploi à vie et d'égalité de traitement. Ce statut avait été pensé pour lutter contre l'arbitraire et assurer un déroulement de carrière minimum pour tous (Tanguy, 1997)². En contrepartie, l'obligation statutaire des fonctionnaires était l'obéissance au supérieur hiérarchique (Guerrero, Kopel, 2003)³.

La restructuration et la réorganisation de l'entreprise vont impacter le statut juridique des salariés. Nombreuses fonctions vont disparaître : administratives (assurance, carrières...) et d'autres services seront touchés par l'informatisation.

Les personnes occupant des fonctions obsolètes seront obligées de quitter l'entreprise ou de retrouver une place dans d'autres fonctions. L'Etat s'est engagé à trouver une solution acceptable pour tous les candidats au départ. Deux alternatives ont été proposées aux licenciés : soit une retraite anticipée, soit une aide pour lancer une micro entreprise. L'entreprise a été confrontée à plusieurs cas de maintien dans l'emploi de personnes reconnues handicapées ou menacées d'inaptitude.

L'un des problèmes posés à l'entreprise aujourd'hui est le non redéploiement de certaines personnes.

3.3.3.2. Description des structures physiques, organisationnelles et démographiques de l'entreprise B

Les activités actuelles de la société sont : la fabrication d'articles de ménage, la fabrication d'articles de robinetterie et la sous-traitance des travaux de conception, de fabrication des outillages, etc.

¹ NIZET J., PICHULT F. (2000), Op.cit, p.14.

² TANGUY H. (1997), « Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques », In Guerrero S., Kopel S. (2003), «Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière : le rôle des pratiques de gestion», Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°48, pp. 39-48.

³ GUERRERO S. et KOPEL S. (2003), «Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière : le rôle des pratiques de gestion», Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°48, pp. 39-48.

En ce qui concerne la structure physique, l'entreprise couvre une surface de 81 533 m² (dont 23090m² surfaces couvertes et 58 441m² surfaces non couvertes) elle comprend différents types de locaux : locaux administratifs, deux usines, des magasins de matières premières, de produits finis et des pièces de rechange.

La structure organisationnelle de l'entreprise est fonctionnelle de type staff and line. L'organigramme compte en plus de la direction Générale, six autres directions à savoir : la Direction Administrative et Financière, la Direction Commerciale, la Direction Approvisionnement, la Direction Robinetterie, la Direction Articles de Ménage, et enfin la Direction Maintenance (Cf. Annexe B1).

Concernant la structure démographique, l'entreprise emploie 531 employés, dont 10% de l'effectif total des femmes et 90 % des hommes. Le personnel de l'entreprise n'est pas jeune : 10.34% du personnel est âgé de moins de 30 ans et 89.66% est âgé de plus de 30 ans. L'âge moyen du personnel de la société est de 41 ans.

Nous récapitulons les trois cas dans le tableau ci-après.

Tableau N°8- Récapitulatif de l'échantillon des entreprises étudiées				
	Nombre des salariés	Type d'entreprise	Activité	Statut juridique
Entreprise « A »	415	Grande entreprise	Industrielle agroalimentaire	Familiale (à responsabilité limitée)
Entreprise « B »	531	Grande entreprise	Industrielle mécanique	Semi-publique
Entreprise « C »	3592	Grande entreprise	Industrielle électrique	Société Anonyme

L'objet de notre recherche est d'identification des principales difficultés de modernisation des pratiques de GRH au sein des ces trois entreprises. Puis, à montrer l'impact du développement ou non développement de l'employabilité sur la GRH et sur la performance sociale et économique. Enfin, nous proposerons des outils qui pourront aider les entreprises à développer l'employabilité de leurs salariés et, consécutivement, moderniser leurs pratiques de GRH.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce premier chapitre, nous avons fait un récapitulatif des changements de l'environnement socio-économique en Tunisie et ses impacts sur l'emploi et les entreprises.

Les entreprises tunisiennes se sont trouvées engagées dans une compétition économique, et sont, depuis 2008, en concurrence directe avec les entreprises de l'Union Européenne, suite à l'ouverture économique. Une nécessité de modernisation des pratiques managériales s'impose désormais aux entreprises pour faire face à la concurrence accrue et développer leurs performances et pour contribuer à la sécurisation des parcours de leurs salariés.

Plusieurs mesures d'accompagnements ont été mises en place par le gouvernement tunisien afin de moderniser les organisations et de remplir les conditions nécessaires pour répondre aux exigences de l'ouverture à l'international. Parmi les mesures les plus importantes, citons le Programme de Mise à Niveau, la réforme de la politique de formation et d'emploi, la rectification de code de travail, la restructuration des entreprises étatiques, etc.

Les conséquences de ces changements ont été néfastes sont, principalement : la perte d'emploi suite à la délocalisation de certaines entreprises, licenciements collectifs suite à la restructuration, le développement des emplois précaires, l'exclusion sociale des personnes faiblement qualifiées (à cause du progrès technologique et limites de la politique de formation...) et l'apparition de conflits sociaux au sein des entreprises (privation des salariés de nombreux droits, licenciement abusivement des fondateurs de syndicats d'entreprise ; non-application des textes de loi...).

Les programmes de modernisation des entreprises ont permis donc une modernisation des techniques, cependant, la Gestion des Ressources Humaines, qui doit jouer un rôle majeur pour que les entreprises mènent à bien tous ces changements, n'a pas connu de rénovation et d'évolutions importantes. Elle semble, jusqu'à présent, traditionnelle et souffrir de nombreux dysfonctionnements. Cela est dû à plusieurs obstacles, comme, tout d'abord, à l'absence de préparation de plusieurs secteurs à l'ouverture ; puis de trop nombreuses contraintes managériales, structurelles et culturelles.

Maîtriser les conséquences de ces mutations, l'acquisition et le développement des compétences et la mise en place d'une politique de GRH responsable, sont les objectifs primordiaux de la GRH aujourd'hui, au sein des entreprises tunisiennes.

Nous nous sommes interrogés sur les nouvelles pratiques et méthodes organisationnelles qui permettront de concilier la flexibilité avec la sécurité des parcours professionnels des salariés et moderniser ainsi les pratiques de GRH.

Pour répondre à ces interrogations, nous menons notre recherche dans trois grandes entreprises industrielles d'activités et des statuts juridiques différents : l'entreprise « A » spécialisée dans le secteur des industries agroalimentaires, l'entreprise « B » spécialisée dans le secteur des industries mécaniques et enfin l'entreprise « C » spécialisée dans l'industrie automobile.

Dans le chapitre suivant (2), nous développerons le cadre conceptuel de notre recherche.

CHAPITRE 2.

EMPLOYABILITÉ : UNE NOUVELLE VARIABLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce deuxième chapitre, nous allons définir le concept de la GRH et la façon dont l'employabilité est devenue une nouvelle variable de la GRH.

La GRH est un concept difficile à cerner (Pigeyre, 2005)¹ voire, pour Pichault et Nizet un « objet malaisé à saisir » (2000, p.19)². Il existe de nombreux débats sur sa définition, elle varie d'un auteur à un autre et d'une organisation à l'autre. Nous procédons, dans la première section (1), à une brève revue de la littérature afin de définir la GRH et ses éléments constitutifs.

Par ailleurs, les mutations économiques, la crise de l'emploi, les restructurations et la pratique des licenciements, vont remettre en question la GRH. Certains la traitent d'« *inhumaine* » (Foucher, 2005)³, d'autres affirment qu'elle est « *en crise* » (Rousson, Turansky, 2003⁴, p.9 ; Dany, Livian, 2002, p.11⁵) ou « *en péril* » (Noël, 2004, p.7)⁶ ou encore « *en voie de désintégration* ».

Nous étudions, dans la deuxième section (2), ces évolutions et nous tentons de montrer comment les politiques et les pratiques de GRH se trouvent au cœur des changements actuels.

¹ PIGEYRE F. (2005), « Les modèles d'analyse de la GRH », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, p.p.7-16.

² NIZET J., PICHAULT F. (2000), Op.cit, p.14.

³ FOUCHER J-L. (2005), « Ressources inhumaines », Bourin Editeur, Paris.

⁴ ROUSSON M. et TURANSKY V.-A. (2003), « La gestion des ressources humaines en rupture : de la gestion sociale à la gestion des ressources », Séminaire changement et intervention dans les organisations. P.9.

⁵ DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002), Op.cit, p.11.

⁶ NOËL F. (2004), Op.cit, p.36.

La gestion de carrière se transforme, le développement de l'employabilité se substitue à la sécurité de l'emploi pour se transformer en promesse de carrière (Dany, 1997)¹.

A notre avis, la théorie de carrières semble être un angle d'approche et de réflexion particulièrement adopté à cet objet, que nous mobilisons pour expliquer ces changements. Une nouvelle forme de contrat psychologique émerge aussi, proposant l'échange d'employabilité contre l'engagement dans le développement des compétences et des performances de l'entreprise. Nous mobilisons la théorie des contrats psychologiques pour présenter l'employabilité comme une nouvelle forme du contrat psychologique.

Nous abordons, dans la troisième section (3), la question de mesure de l'employabilité et les difficultés de son évaluation, puis les dimensions et les facteurs de développement, ou dégradation de l'employabilité, au sein des entreprises.

Section 1 : Mutations de l'économie tunisienne

Section 2 : Employabilité : une nouvelle approche de gestion de carrières et une nouvelle forme du contrat psychologique

Section 3 : Problématique de mesure de l'employabilité

¹ DANY F. (1997), Op, cit, p.41.

1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : DÉFINITION, ÉVOLUTION ET DIFFÉRENTES COMPOSANTES

La GRH, ou la « Gestion du Personnel », ou encore la « Gestion des Personnes (forme nouvelle de la GRH) est à la fois un champ de pratiques (1.1), un corps de connaissances (1.2) ou encore une discipline des sciences sociales qui s'inspire de la sociologie, la psychologie et la gestion. L'un et l'autre se structurent historiquement et en étroite interdépendance (Pigeyre, 2005)¹. Nous définissons, dans cette section, le concept de GRH et nous présentons ses évolutions, son intégration à la stratégie de l'entreprise (1.3) et enfin les nouveaux défis que la GRH doit affronter aujourd'hui (1.4 et 1.5).

1.1. Gestion des Ressources Humaines : un champ de pratiques

En tant que pratique d'entreprise, la GRH est définie comme « l'ensemble d'activités exercées par les membres de l'entreprise » (Bergeron, 1995, p.400) et regroupe toutes les décisions et actions liées à la relation entre les organisations et les employés.

Elle vise à fournir à l'entreprise les ressources humaines nécessaires pour atteindre, en temps voulu, les objectifs qu'elle s'est fixée (Dietrich, Pigeyre, 2005, p.8)² et défendre les intérêts des différents acteurs, internes et externes, qui sont impliqués (Livian, 2005)³.

1.1.1. Activités de la Gestion des Ressources Humaines

Les activités de la GRH peuvent être classées en trois catégories⁴ :

- **Fonction de régulation** : résolution de problèmes, actions correctives, régulation sociale, communication, information et motivation.
- **Fonction d'administration** : statuts, rémunération, relation avec les administrations/institutions extérieures, plan de formation et réalisation des tâches réglementaires.
- **Fonction de management** : influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles, accompagnement du changement, mise en œuvre et coordination d'études, prévision et tableaux de bord.

¹ PIGEYRE F. (2005), Op.cit, p.54.

² DIETRICH A. et PIGEYRE F., (2005), « La Gestion des Ressources Humaines », Edition La Découverte, Paris. P.8.

³ LIVIAN Y-F. (2005), « La GRH et ses parties prenantes », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, p.p.17-24.

⁴ Adaptation d'après Compétences, Le magazine des RH et des formations : Dossier, les DRH se forment aussi, des réseaux pour réfléchir, N°18, janvier 1996, et schéma de Christian Gasnier, source APEC, « La fonction ressources humaines », Demain les cadres, 1992, in Peretti JM. (1994), Ressources humaines, 4^eédition, Paris, Vuibert, p.34.

1.1.2. Différence entre politique, pratique et Fonction Ressources Humaines

La GRH est constituée de plusieurs éléments, elle est à la fois :

- **Une entité organisationnelle** : la Direction des RH et ses membres, directeurs ou responsables, etc.
- **Des politiques** : discours, règles ou procédures formulés, officialisés, parfois légalisés, portant sur la communication, les relations sociales, la gestion d'effectifs, les carrières, le recrutement, la rémunération, etc.
- **Des pratiques** concernant les mêmes domaines, conduites par des spécialistes, mais aussi par d'autres cadres, parfois en adéquation, parfois en contradiction avec ces politiques.

Nous constatons souvent une confusion entre les politiques et les pratiques de GRH, qui s'avèrent être deux notions « *interconnectées* » (Yahiaoui, 2007, p.40)¹.

La politique, aussi dénommée règles, procédures ou discours, est définie comme l'ensemble des valeurs et des principes relatifs à la GRH. Elle peut s'écrire et se traduire en normes (Peretti, 2005)², donc être formalisée, officialisée ou parfois légalisée. Plusieurs politiques composent l'activité de la GRH, elles sont au nombre de neuf³ selon Peretti (2000, p.27-28)⁴ et au nombre de quatre selon Plane (2006) : la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation. Ce dernier leur donne l'appellation « *personnel-mix ou mix-social* », par analogie au concept de marketing-mix.

Cependant, les pratiques de GRH désignent la partie « visible » de la GRH : recruter, évaluer, former, etc. Elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie. Elles peuvent parfois être en adéquation, ou en contradiction avec les politiques. Frimousse et Peretti (2006, p.154)⁵ distinguent deux groupes de pratiques de GRH :

- Le premier regroupe les pratiques d'acquisition et de conservation d'un personnel de qualité : formation, évaluation et appréciation, sélection et recrutement.
- Le second groupe de pratiques vise à encourager l'adhésion des individus aux intérêts de l'organisation : pratiques de gestion de carrières et systèmes de rémunérations...

La politique de GRH « *englobe* » donc l'ensemble des pratiques de GRH mises en œuvre par l'organisation.

Les règles forment aussi un des éléments constitutifs de la GRH. Le droit du travail, les conventions collectives et les accords de branche et d'entreprise constituent le cadre dans lequel opère la GRH.

¹ YAHIAOUI D. (2007), Op.Cit, p.13.

² PERETTI J.M. (2005), « Ressources humaines et gestion des personnes », 5e édition, Vuibert, Paris.

³ Politique d'emploi, de rémunération, de la sécurité et d'amélioration des conditions de travail, de formation et de développement des compétences, d'information et de communications, d'implication, des relations professionnelles, d'activités sociales et culturelles, d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité.

⁴ PERETTI J.M. (2000), Op.cit, p.14.

⁵ FRIMOUSSE S., PERETTI J.M. (2006), « l'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », Revue Française de gestion, Vol 32, N°166; pp. 149-158.

Trois grands groupes d'acteurs au moins interviennent en matière de GRH : les décideurs (DG et DRH), les managers d'équipe et les spécialistes fonctionnels de la GRH.

La GRH n'est pas donc un domaine réservé à un seul acteur, c'est une « fonction partagée ». Et l'implication de ces différents acteurs est rendue nécessaire pour la performance de l'entreprise. Le tableau N°9 présente les quatre éléments essentiels qui sont identifiés comme constitutifs de la GRH.

Tableau N°9- Eléments essentiels constitutifs de la GRH	
Pratiques de GRH : recruter, mobiliser, évaluer, former...	Règles et normes : règles juridiques, conventions collectives, accords de branche ou d'entreprise...
Acteurs internes : direction, services RH, managers, représentants du personnel... Acteurs externes : pouvoirs publics, syndicats, consultants, actionnaires...	Politiques de GRH : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction : - des contextes externes : marchés, produits, secteur d'activité ; - des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, culture dominante
Source : Dietrich et Pigeyre (2005, p.13) ¹	

1.2. Gestion des Ressources Humaines : un corps de connaissance

En tant que discipline académique, la GRH évolue en fonction des idées et des théories managériales. Deux courants ont dominé la littérature de management des RH. Le premier soutient l'universalisme, appelé aussi « one best way » de la GRH, et défend l'hypothèse que la meilleure pratique est universelle² et pourrait s'appliquer partout.

Le second courant de contingence remet en cause le premier et postule qu'il n'existe aucune forme organisationnelle unique, source de performance pour les entreprises : la structure optimale varie en accord avec des facteurs contextuels. Cependant, il n'existe pas une seule GRH mais « plusieurs GRH » (Pichault, Nizet, 2000, p.25)³. Elles prennent des formes diverses en fonction des influences qu'elle subit de la part de son environnement tant interne qu'externe.

La littérature propose plusieurs modèles de GRH, chacun prenant en compte des aspects spécifiques. Un inventaire⁴ non exhaustif de quelques modèles de GRH est proposé dans le tableau N°10.

¹ DIETRICH A. et PIGEYRE F., (2005), Op.cit, p.56.

² PFEFFER (1998) définit sept pratiques jugées universelles : la sécurité d'emploi, le recrutement sélectif, le travail d'équipe, la rémunération élevée en fonctions des performances, la formation, la réduction des différences de statut et le partage d'information. In Saulquin, (2002, p.202).

³ NIZET J., PICHAULT F. (2000), Op.cit, p.14.

⁴ Cet inventaire est proposé par (Defelix C., (1999) « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles: une application à la fonction ressources humaines », Série Recherche CERAG, Décembre, p.25) et complété par p.51-52.

Tableau N°10- Modèles de GRH proposés dans la littérature		
Références	Critères d'analyse	Nombre de modèles distingués
Besseyres des Horts (1987) ¹	2 dimensions : pro-activité versus réactivité, minimisation des coûts versus optimisation des ressources.	4 modèles : administration du personnel, relations humaines, développement social, ressources humaines.
Brabet (1993) ²	Convergences et divergences des intérêts, enjeux et finalité des différents acteurs.	3 modèles : instrumental, managérial, gestion des contradictions.
Gazier (1993) ³	Main d'œuvre élémentaire ou diversifiée captation ou fixation de la main d'œuvre, valorisation individuelle ou collective, parcours professionnel externe ou interne.	4 options statiques : localisation et délocalisation avantage salarial différentiel, paternalisme et attitude fordienne, stabilité du collectif et carrières aménagées. 4 options dynamiques : logique de type A (district et réseaux, modèle de la compétence), logique de type J ⁴
Pichault (1993) ⁵	2 variables : -système d'influence caractéristique de l'organisation -et système de signification des dirigeants	4 modèles construits sur la combinaison des deux variables : -le système d'influence (centripète, concentration de pouvoir au centre de l'organisation et centrifuge, dispersion des pôles de pouvoir vers la périphérie) -et le style de management (osciller entre un pôle panoptique, rationalisation extrême et un pôle politique, reconnaissance de la pluralité des rationalités en présence)
Trouiller (1994) ⁶	4 dimensions : réactivité versus stratégie ; personnel contrainte-versus personnel ressource ; rationalité ; partage de la fonction.	3 modèles : administratif, gestionnaire, managérial.
Francfort et Alii, (1998) ⁷	Individualisation versus gestion collective et réglementaire ; degré d'instrumentation	5 modèles : gestion du statut, gestion du parcours professionnel, gestion évolutive des relations sociales, gestion individuelle et collective multiforme, gestion individualisée des ressources humaines.
Nizet et Pichault (2000) ⁸	Distinction des 5 configurations organisationnelles de Mintezberg, marquées par les interactions entre facteurs politiques et paramètres organisationnels.	5 modèles : arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnel et valoriel.
Louart (2002)	Les enjeux, le contexte, les jeux de domination ou les modèles d'action.	3 formes de configuration : dispersion/segmentation stratégique à polarisation interne ou externe, GRH concertée ou bloquée.

¹ BESSEYRE DES HORTS C.H. (1987), « Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines », Revue française de gestion, N°65-66, novembre – décembre, pp.149-155.

² BRABET J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. et alii. , Op.cit, p.14.

³ GAZIER B. (1993), Les stratégies des ressources humaines, Paris, La découverte.

⁴ Les types « A » et « J » renvoient à la conceptualisation d'Aoki (1984).

⁵ PICHAULT F. (1993), Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique, DeBoeck Université, Bruxelles, 2ème tirage 1996.

⁶ TROUILLER G. (1994), « La gestion des ressources humaines dans les administrations : un « état des lieux » des conceptions et des pratiques », Actes du 5ème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 17-18 novembre, Pp.221-231.

⁷ FRANCFORT I. ET ALII, (1998), Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer.

⁸ NIZET J., PICHULT F. (2000), Op.cit, p.14.

1.3. Evolutions de la Gestion des Ressources Humaines et son intégration à la stratégie de l'entreprise

Le terme de « Gestion des Ressources Humaines » est apparu, pour la première fois, aux Etats-Unis et fut alors perçu comme un synonyme de « Gestion du Personnel ». Ce concept a, depuis, subi plusieurs influences, qui ont forgé son évolution.

Initialement, le modèle scientifique, ou l'Ecole classique du management (Taylor, Ford, Fayol, Weber), fut développé au début du XXe siècle, le but étant l'amélioration de la productivité et l'organisation portant sur la rationalisation du travail et des structures. Les acteurs de l'organisation étaient des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir ni états d'âme. L'homme était réduit à l'état de machine, la mission du gestionnaire étant de recruter la meilleure personne pour chaque poste de travail.

Entre les années 1920 et 1930, le mouvement des relations humaines, ou courant psychologique (Mayo, Maslow, Herzberg, MacGregor, Argyris), a démontré que la rémunération et la discipline n'impliquaient pas forcément la performance et n'intégraient pas une nouvelle dimension de l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

Plusieurs théories sont apparues entre les années 1950 et 1960, notamment la pyramide de Maslow relative à la hiérarchie des besoins. Parallèlement à cela, se développe le management par objectifs avec l'accent porté sur l'atteinte d'objectifs, avec récompenses et possibilités de promotion à l'appui mesurées par des évaluations de performance.

Dans les nouveaux modèles qui apparurent par la suite, les employés furent considérés comme partie intégrante d'un système et l'entreprise comme un organisme vivant devant survivre et se développer dans un environnement qui lui était pourtant hostile.

Le management stratégique propose, pour la première fois, une vision à long terme où l'accent est mis sur les objectifs, la planification des activités et une gestion proactive des ressources. Le terme de GRH prend alors le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, et consiste en une approche stratégique qui relie la gestion du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les ressources humaines et leurs compétences sont des éléments essentiels au succès de l'entreprise sur le long terme. C'est bien la notion de stratégie qui différencie principalement la GRH de la gestion personnel.

1.4. Défis actuels de la GRH : technologiques, sociaux, réglementaires et économiques

La crise de l'emploi, les restructurations et la pratique des licenciements massifs remettent perpétuellement en cause la légitimité de la GRH au sein des entreprises et des organisations.

Nous pouvons identifier les nouveaux rôles et nouvelles fonctions de la GRH suite aux défis, que se doit se relever l'entreprise de nos jours, définit par Peretti (2009)¹ par quatre types : défis technologiques, défis sociaux, défis réglementaires et défis économiques

¹ PERETTI, J.M. (2009), Op.cit, p.14.

1.4.1. Défis technologiques

Les mutations technologiques remettent en question l'équilibre homme-emploi, elles entraînent une obsolescence rapide des qualifications. Afin de maîtriser les conséquences de ces mutations, l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour bénéficier pleinement d'innovations technologiques deviennent la préoccupation principale de la GRH (Peretti, 2009)¹.

1.4.2. Défis sociaux et économiques

La flexibilité est devenue une donnée progressivement incontournable dans la gestion des entreprises. Grâce à elle, les entreprises peuvent garder leur niveau de croissance et leur performance économique² (De Nanteuil, El Akremi, 2005³; Everaere, 1999⁴). Nous présentons les différentes formes de flexibilité des Ressources Humaines dans les entreprises.

Plusieurs auteurs se sont exercés à dresser des typologies des flexibilités des Ressources Humaines (voir tableau N°11). Nous distinguons, d'une part, la flexibilité quantitative/qualitative, et d'autre part, la flexibilité interne/externe.

Tableau N°11- Formes de flexibilité		
	Quantitative	Qualitative
Externe	Ajustements du volume d'emploi (embauches, licenciements, CDD, intérim, recours à la sous-traitance, au travail indépendant, etc.) Flexibilité numérique Statut d'emploi	Modification des systèmes de production (réalisation de partenariats, externalisation, etc.) Flexibilité productive Système de production
Interne	Répartition interne de l'emploi à volume constant (horaires variables, travail à temps partiel, heures supplémentaires, annualisation du temps de travail, etc.) Flexibilité temporelle Temps de travail	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.) Flexibilité fonctionnelle Mode d'organisation du travail

Source : Xhaufclair et Donnay (2005)⁵

1.4.2.1. Flexibilité des Ressources Humaines quantitative interne et externe

Nous parlons de la flexibilité quantitative lorsque l'entreprise fait varier la quantité de main-d'œuvre employée en fonction de ses besoins. Elle possède une dimension interne et externe. Au sein de ces deux dimensions, Nous distinguons une forme numérique et une forme temporelle.

En externe, la flexibilité est numérique, c'est-à-dire qu'elle joue sur le statut d'emploi. Le volume de l'emploi est alors ajusté par le nombre des embauches, des licenciements, CDD, intérim, sous-traitance, etc. Elle concerne les contrats du travail, leur durée et la rémunération. Elle porte aussi sur le nombre des employés et sur les coûts et délais nécessaires pour faire varier ce nombre.

¹ PERETTI, J.M. (2009), Op.cit, p.14.

² L'adaptation aux besoins du marché, l'optimisation des ressources, la réduction des charges...

³ DE NANTEUIL-MIRIBEL M. et EL AKREMI A. (2005), Op.cit, p.8.

⁴ EVERAERE C. (1999), Op.cit, p.8.

⁵ Source : Xhaufclair V. et Donnay D. (2005), « Construire l'Europe Sociale dans l'entreprise : conditions et enjeux de la Flexicrité », AGRH.

En interne, la flexibilité est temporelle, c'est-à-dire qu'elle joue sur le temps de travail. C'est la capacité de l'employeur à modifier les horaires de travail par les heures supplémentaires, le travail de nuit, les horaires variables, le travail à temps partiel, etc.

1.4.2.2. Flexibilité des Ressources Humaines qualitative interne et externe

Il y a flexibilité qualitative lorsque l'entreprise axe sa souplesse sur les modalités de production et d'organisation du travail. Elle possède, elle aussi, une dimension interne et externe. Au sein de ces deux dimensions, nous distinguons une forme productive et une forme fonctionnelle.

En externe, la flexibilité est productive, c'est-à-dire qu'elle joue sur le système de production. Les partenariats ou l'externalisation, modifient, par exemple, les systèmes de production.

En interne, la flexibilité est fonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle joue sur les modes d'organisation du travail. C'est la capacité de l'employeur à modifier la conception même de tâches, à travers, par exemple, le travail en équipe, la rotation du travail, l'exécution de tâches multiples, la responsabilisation des travailleurs, la mobilité du personnel, le développement de la polyvalence, le développement des compétences, etc. Elle consiste à prendre en charge les activités variées, complexes, évolutives, innovantes et à forte valeur ajoutée induites par la recherche de flexibilité pour toute l'entreprise (Everaere, 1999)¹.

Cette forme de flexibilité est fondée sur l'hypothèse selon laquelle, pour pouvoir adopter un mode de fonctionnement flexible, l'entreprise doit disposer d'un personnel autonome et compétent, capable de traiter les différents changements.

Au delà de toutes ces formes, Sire (1993)² distingue la flexibilité par les comportements, qui s'attache à mettre en œuvre les choix stratégiques en développant la motivation des salariés et leur adhésion au changement, et la flexibilité par les coûts salariaux. Le tableau N°12 regroupe les différentes formes de flexibilité et leur définition.

¹ EVERAERE C. (1999), Op.cit, p.8.

² SIRE B. (1993), « Gestion stratégique des rémunérations », Liaisons.

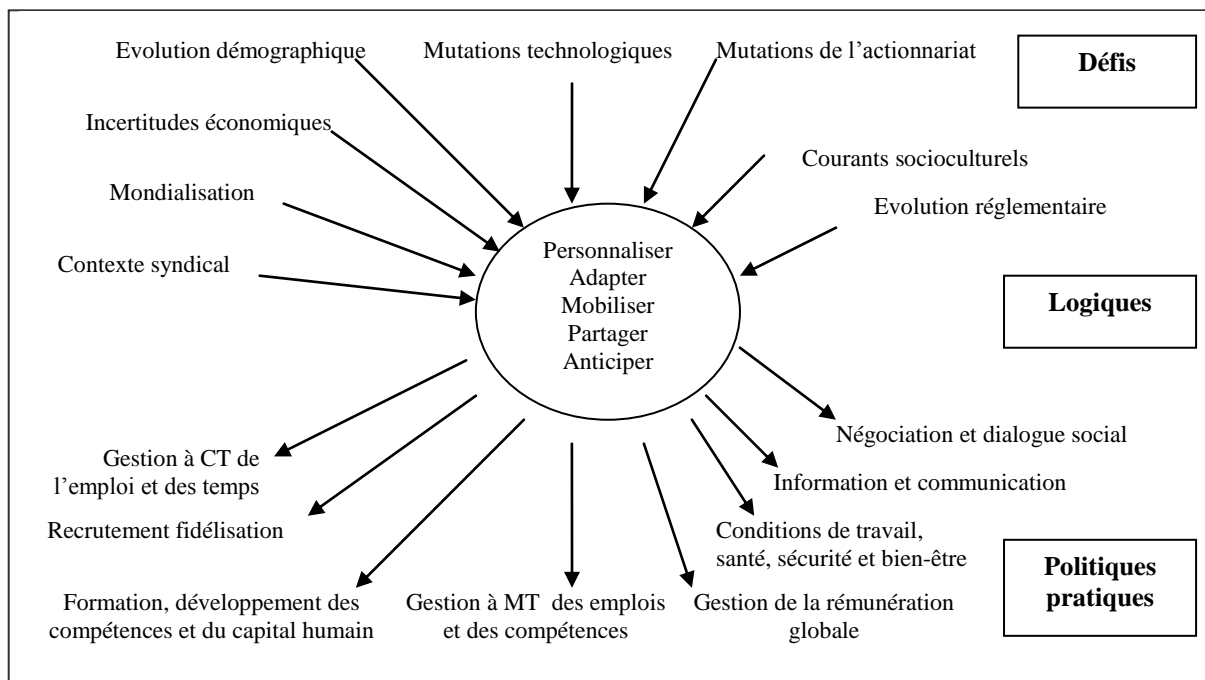
La flexibilité quantitative et l'apparition d'emplois atypiques, de multiples réflexions se sont faites sur la manière d'intégrer ces nouveaux types d'emploi et leurs conséquences tant au niveau économique que social.

En tant que responsable des questions sociales et économiques au sein de l'entreprise, l'un des rôles essentiels de la GRH aujourd'hui est l'adaptation qualitative et quantitative, à court, moyen et long terme, des emplois et des compétences. La qualité des politiques de l'emploi des entreprises devient un facteur clé de la performance de l'entreprise (Peretti, 2009).

La mise en place des politiques et des pratiques de GRH responsables pour adopter les hommes et les emplois devient également l'une des préoccupations principales de la GRH. De plus, la GRH doit adapter ses pratiques aux évolutions réglementaires.

Le modèle ci-dessous, défini par Peretti (2009), montre la relation entre les défis de l'entreprise, les politiques et les pratiques de GRH.

Figure N°4- Défis actuels de la GRH



Source : Peretti (2009, p.18)¹

Comment l'entreprise peut-elle mettre aujourd'hui en œuvre des politiques et des pratiques de GRH responsables pour adopter les hommes et les emplois ?

1.5. Employabilité un substitut de la sécurité de l'emploi

Les formes de flexibilité des Ressources Humaines relevées précédemment seront croiser avec des formes de sécurité pour concilier la flexibilité dont ont besoin les entreprises avec la sécurité dont ont besoin les salariés. L'employabilité apparaît comme un substitut de la sécurité de l'emploi.

¹ PERETTI, J.M. (2009), Op.cit, p.14.

1.5.1. Différentes formes de sécurité des salariés

Il existe différentes façons d'envisager la sécurité. Elle peut porter sur le poste, l'emploi, le revenu, etc. Nous identifions la stabilité de l'emploi, l'employabilité ou la sécurité de l'emploi, la sécurité de conciliation, la sécurité de revenu, etc. :

- **La stabilité de l'emploi** est relative à la certitude de pouvoir conserver un lien d'emploi avec le même employeur.
- **L'employabilité ou sécurité de l'emploi** est relative à la certitude de pouvoir obtenir facilement un emploi sur le marché du travail.
- **La sécurité du revenu** est relative à la certitude de pouvoir accéder à un revenu de remplacement, à tout le moins de pouvoir bénéficier des minima sociaux.

1.5.2. Flexicurité : couplage entre les formes de flexibilité et les formes de sécurité

La littérature apporte différentes réponses en matière de sécurisation des travailleurs. Ces réponses peuvent être rapportées aux différentes formes de flexibilité et vont donner naissance, au cours de la seconde moitié des années 90, au concept de flexicurité.

Ce nouveau concept, d'origine hollandaise (Xhaufclair et Donnay, 2005)¹, a plusieurs vocables en langue française (flexicurité, flexécurité, flexsécurité, flex-sécurité, flexisécurité, flexi-sécurité). Il est défini comme une politique stratégique qui tente, d'une part, d'accroître la flexibilité du marché de l'emploi et de l'organisation du travail ; et d'autre part, d'accroître la sécurité d'emploi. Gautié (2006)² le définit par une politique qui permet de concilier les exigences sociales et économiques.

Les pratiques de flexicurité sont essentiellement testées au niveau macro-économique. Nous citons des exemples : le Modèle Polder³ au Pays-Bas, le Triangle d'or de la flexicurité⁴ au Danemark. Plusieurs autres pays se sont inspirés des modèles danois et hollandais, comme la Belgique, l'Allemagne, l'Espagne et les Pays Scandinaves. Ils ont fait de la flexicurité un point central des débats sur la flexibilisation et la régulation du marché de l'emploi. Pour certains de ces pays « *la flexicurité, c'est la sécurité par la flexibilité* » (ex. référence anglo-saxonne Workfare) et pour d'autres « *la flexicurité, c'est la flexibilité par la sécurité* » (ex. le Triangle d'or danois) (Duclos, Kerbourc'H, 2006, p.8)⁵.

Ces politiques permettent le passage « *d'une approche focalisée sur les statuts à une approche centrée sur les individus* », et d'une approche « *statique à une approche dynamique* ». Elles consistent à ne pas protéger les situations acquises, comme le fait le compromis fordiste, mais à sécuriser les trajectoires des individus tout au long de leur cycle de vie (Gautier, 2003, p.95)⁶.

¹ XHAUFLAIR V. ET DONNAY D. (2005), Op.cit, p.61.

² GAUTIER J. (2006), « Le défi de l'emploi. Flexibilité et/ou sécurité ». Cahiers français N° 330. P95.

³ Le « Modèle Polder » au Pays-Bas positionne la flexicurité comme une stratégie d'activation du marché du travail. La mise en place de ce modèle a demandé un changement dans les mentalités (que la flexibilité est un potentiel d'accroissement de l'emploi). Ensuite une série d'accords assouplissant les modalités de recours au travail à temps partiel, la sécurité sociale, la législation du travail et la conciliation de la vie professionnelle et familiale.

⁴ Le « Triangle d'or de la flexicurité » au Danemark, c'est un modèle de flexicurité qui illustre les flux de personnes entre les différentes situations de travail, les programmes sociaux et les programmes actifs d'intervention sur le marché du travail.

⁵ DUCLOS L. ET KERBOURC'H J.-Y. (2006), Op. Cit, p.11.

⁶ GAUTIER J. (2003), « Marché du travail et protection sociale : quelle voie pour l'après-fordisme ? », Esprit, novembre 2003, pp.78-115.

Les quatre types de flexibilité quantitative (interne et externe) et fonctionnelle (interne et externe) ont développé différents axes et principes de sécurisation :

Une matrice a été définie par Xhaufclair et Donnay (2005). Cette matrice (tableau N°13) croise sur un axe vertical les différentes formes de flexibilité numérique, productive, fonctionnelle et temporaire avec les différentes formes de sécurité, sécurité du poste, employabilité et sécurité du revenu et sécurité combinée sur un axe horizontal. Xhaufclair et Donnay donnent des exemples de quelques pratiques et dispositifs.

Selon les auteurs, s'il est difficile, dans des stratégies de flexibilité numérique, de sécuriser le poste de travail lui-même, les dispositifs de sécurité mettent souvent l'accent sur l'employabilité. Par exemple, sur la sécurisation de l'emploi (c'est-à-dire le maintien en emploi du travailleur à un autre poste, une autre fonction), ou la sécurité du revenu ou aussi à une sécurité combinée.

Ils illustrent également quelques dispositifs, comme la multinationale Health&Care qui, suite à sa réorganisation sur la base d'une structure matricielle composée de business units et d'équipes autonomes et transnationales, a accru sa demande de flexibilité envers ses travailleurs. Afin d'encadrer cette flexibilité, ces derniers sont fortement encouragés à adhérer à un programme de flexworking consistant à travailler à domicile deux jours par semaine.

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)³

Si on raisonne en termes de trajectoires et de carrières, et non plus de poste et de statut, alors « la sécurité de l'employabilité est logiquement appelée, aujourd'hui, à remplacer la sécurité de l'emploi » (Gazier, 2003, p. 97)⁴.

A notre avis, l'instauration d'une politique de développement de l'employabilité exige une adaptation de la GRH et par conséquent le renouvellement de pratiques de GRH et des formes d'organisations.

Nous émettons donc notre hypothèse centrale :

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.

³ XHAUFLAIR V. ET DONNAY D. (2005), Op.cit, p.61.

⁴ GAZIER B. (2003), « L'employabilité », Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche (coord.), Vuibert, p. 418-427. P.97.

La rénovation des pratiques de GRH, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.

Cette hypothèse centrale se décline en une hypothèse centrale minimale qui formule ce que nous proposons de valider au minimum dans cette thèse puis une hypothèse centrale maximale qui constitue notre ambition idéale.

L'hypothèse centrale minimale que nous chercherons à valider tout au long de cette recherche est la suivante : « la mise en place de nouvelles pratiques de GRH et de nouvelles formes d'organisation en faveur du développement de l'employabilité, permet d'atteindre la sécurisation des parcours professionnels de salariés ».

L'hypothèse centrale maximale : « la mise en place de nouvelles pratiques de GRH et de nouvelles formes d'organisation favorisant le développement de l'employabilité, permet la progression des performances, à moyen et à long terme, des entreprises tunisiennes ».

Nous montrerons dans les sections suivantes, comment l'employabilité est devenue une nouvelle variable de la GRH.

2. EMPLOYABILITÉ : UNE NOUVELLE APPROCHE DE GESTION DE CARRIÈRES ET UNE NOUVELLE FORME DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le concept d'employabilité a connu un certain nombre d'évolutions. Pour cela, nous insistons, dans une première section (2.1), sur son historique et les inflexions qui l'ont enrichi et qui ont élargi le champ de ses significations au fil des époques. Ensuite, nous mobilisons la théorie des carrières pour voir le passage de l'approche classique des carrières organisationnelles à l'employabilité (2.2). Ce passage a également été à l'origine d'un nouveau contrat psychologique (2.3).

Par ailleurs, dans la revue de la littérature en GRH, nous révélons une confusion entre qualification, compétence et employabilité et une difficulté à tracer les frontières entre ces trois concepts. Nous éclaircissons les différences qui existent entre ces trois concepts (2.4).

2.1. Concept de l'employabilité : historique et différentes définitions

Le concept d'employabilité est décrit comme une « notion complexe » (Gazier, 2001a, p.5)¹ et suscite encore bien des polémiques dans la littérature de par la diversité des définitions qui lui sont données (Tremblay, 1998)². Nous essayons de définir ce concept, les différentes évolutions qu'il a connu et le passage d'une approche traditionnelle à une approche contemporaine de l'employabilité.

2.1.1. Approche traditionnelle de l'employabilité

Il est difficile de retrouver l'origine du concept d'employabilité (Provost, 1989, p.75)³. Selon le dictionnaire français Littré, l'adjectif « employable » (qui peut être employé) remonte au XVI^e siècle: «*le potier fait des pots employables à services honnêtes et honorables, et d'autres applicables à choses indignes et vilaines*»⁴. Selon Dietrich, Jouvenot et Lenain (2006)⁵ le terme apparaît pour la première fois en Angleterre à l'aube de la société salariale, au début du XX^e siècle. Par la suite, le concept a été largement disséminé dans le monde occidental, notamment à la fin du XX^e siècle, par des Organisations Internationales telles que l'OCDE⁶, l'OIT⁷ et l'ONU⁸.

A l'issue de plusieurs recherches, Gazier (2001a)⁹ et Mc Quaid et Lindsay (2005)¹⁰ ont identifié plusieurs définitions de l'employabilité. Nous distinguons cinq versions avant la crise de la société salariale des années quatre-vingts et deux nouvelles versions après cette crise (figure N°5). Nous développons ces versions dans les paragraphes suivants.

¹ GAZIER B. (2001a), Op.cit, p.11.

² TREMBLAY J. (1998), « Les pratiques d'employabilité au SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN : les enjeux idéologiques d'une nouvelle éthique », Mémoire de maîtrise en études régionales. Université du Québec.

³ PROVOST M. (1989), « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail », Revue Nouvelles pratiques sociales, vol. 2, N° 2, p. 71-82. P.75

⁴ Belloy, Orig. de la chevalerie, p. 38, dans Lacurne (Extrait du Littré, 1994, Dictionnaire de la langue française, Tome 2). In DANVERS F. (2003), « Maintenir son employabilité : une compétence clef dans un processus de gestion de carrière », Congrès de l'AIOSP, Berne.

⁵ DIETRICH A. JOUVENOT CH. et LENAIN M-CH. (2006), « L'employabilité, entre travail et emploi », 15^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).

⁶ Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

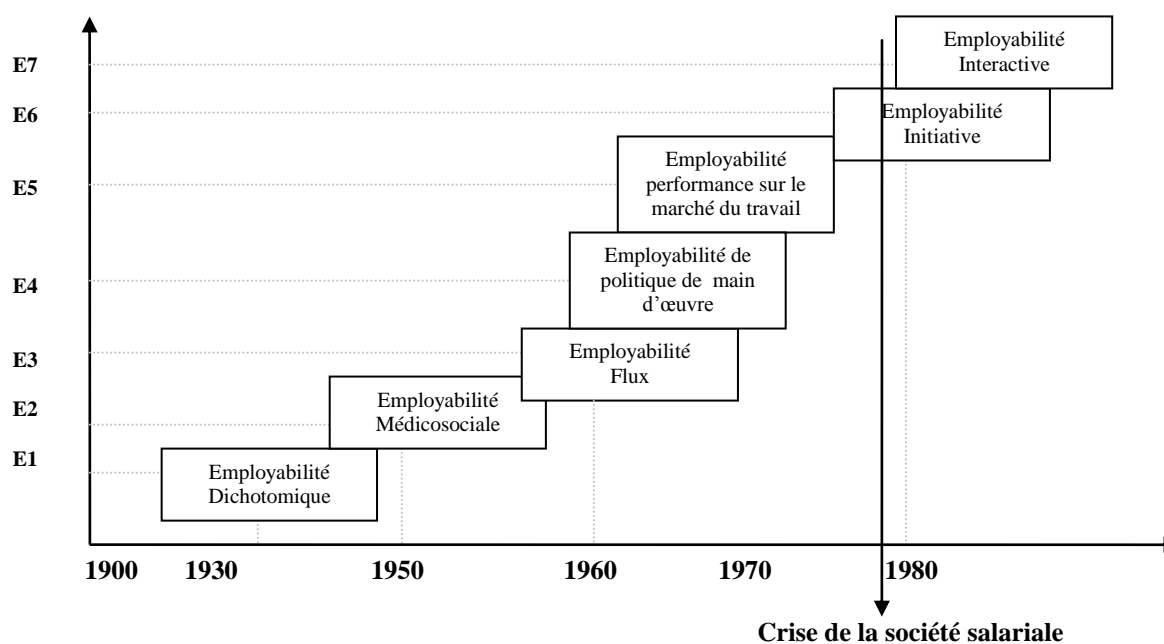
⁷ Organisation Internationale du Travail.

⁸ Organisation des Nations Unies.

⁹ GAZIER B. (2001a), Op.cit, p.11.

¹⁰ MCQUAID R. W. et LINDSAY C. (2005), Op.cit, p.11.

Figure N°5- Perspective historique de la notion employabilité



1.1.1.1. Fondement de la société salariale et les cinq premières versions du concept d'employabilité

Jusqu'à la fin des années quatre-vingts, le concept d'employabilité a été mobilisé dans le domaine de l'économie, en particulier pour réétudier les politiques de lutte contre le chômage. Nous distinguons, pendant, cette période, cinq définitions différentes de l'employabilité.

L'employabilité dichotomique (1930)

Le concept d'employabilité dichotomique apparaît aux Etats-Unis lors de la crise économique de 1929. L'augmentation du taux de chômage a poussé le gouvernement à mettre en place des outils permettant de distinguer les individus employables (qui pouvaient ou voulaient travailler) et les individus inemployables. Selon les termes de Gazier (1999, p.10)¹, il s'agissait d'avantage d'un « *outil élémentaire de partition des pauvres et de gestion d'une situation d'urgence* » que d'un instrument de politique de l'emploi. Le terme se développa ensuite en Allemagne et dans les pays Scandinaves en subissant plusieurs évolutions.

L'employabilité socio-médicale, l'employabilité flux et l'employabilité politique du marché du travail (1940 à 1970)

A partir de 1945, trois nouvelles versions différentes sont apparues dans un contexte d'après guerre et de période de croissance économique. Le changement essentiel a été l'introduction d'échelles quantitatives d'employabilité pour mesurer la distance approximative entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs du marché du travail. Elles ont été utilisées par les statisticiens, les travailleurs sociaux et les précurseurs de la politique de l'emploi.

¹ GAZIER B. (1999), Op.cit, p.14.

La version d'**employabilité socio-médicale** a été un prolongement du sens dichotomique apparu aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne. Elle visait à mesurer la distance existant entre les capacités opérationnelles (physiques, mentales...) d'une personne et les exigences d'un emploi donné en appliquant des tests introduits par les services médicaux (motricité, acuité visuelle et auditive, régularité cardiaque).

L'**employabilité politique du marché du travail**¹ a été développée aux Etats-Unis dès les années soixante. Il s'agit d'une extension de l'employabilité socio-médicale. Dans l'instauration des dispositifs d'emploi, les pouvoirs publics sondent l'employabilité des personnes en recherche d'emploi en mesurant leur attractivité, par des tests combinant l'évaluation d'aptitudes, de comportements et de ce l'on nomme « *l'intégrabilité professionnelle* » (motivation apparente, caractéristiques physiques, etc.).

A cette même époque, le terme **employabilité flux** apparaissait en France, également traité par Gazier (1990, p.576)² d'« *employabilité à la française* » et développé autour du concept d'insertion. Le terme a été utilisé pour la première fois par le sociologue Raymond Ledrut (1966)³, dans son ouvrage « *Sociologie du chômage* ». L'auteur définit l'employabilité flux comme « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi* » (Ledrut, 1966, p.68).

Le concept est repris par l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) comme un outil statistique servant à mesurer les probabilités d'une personne à retrouver un emploi. Le problème de l'employabilité ne se centre pas seulement sur l'individu, comme aux Etats-Unis, mais sur un concept de responsabilité collective.

L'employabilité comme vecteur de performance sur le marché du travail (1970)

La cinquième conception de l'employabilité fut véhiculée dès le début des années soixante-dix. Il s'agissait d'une composante fondamentale d'évolution de la politique de l'emploi qui divisait les résultats des programmes en trois éléments différents : la probabilité d'être recruté, la durée possible d'emploi et la rémunération envisageable. Elle consiste à souligner, pour un individu ou un groupe donné, la probabilité d'être employé, multipliée par la durée probable de l'emploi et le gain probable. La performance est définie comme le nombre probable d'heures du travail effectuées pendant une période spécifiée, multiplié par le salaire horaire probable.

Les inconvénients de ces différentes versions apparurent peu à peu. D'une part, des employabilités socio-médicales et des politiques de main-d'œuvre, les tests individuels se sont révélèrent de faible efficacité pour prédire le succès, ou l'échec, des démarches de recherche d'emploi. Parallèlement, la version de l'employabilité-flux avait pour inconvénient d'exonérer implicitement les individus de toute responsabilité quant à leur propre trajectoire d'emploi.

L'augmentation massive du chômage, et principalement du chômage de longue durée, va induire une remise en question progressive de la conception de l'employabilité citée et donc faire émerger deux nouvelles versions : l'« *employabilité initiative* » et l'« *employabilité interactive* » (Gazier, 1990).

¹ Ces deux premières versions de l'employabilité sont étroitement liées. Ce qui les différencie, c'est la population concernée : dans le premier cas, ce sont les handicapés, délinquants, alcooliques, retardés mentaux, etc. et c'est tout travailleur potentiel dans le second cas.

² GAZIER B. (1990), Op.cit, p.14.

³ LEDRUT R. (1966), « *Sociologie du Chômage* », Edition PUF, Paris.

1.1.1.2. Crise de la société salariale et la notion néolibérale de l'employabilité : l'employabilité initiative et l'employabilité interactive

A partir des années quatre-vingts, les nouvelles définitions de l'employabilité tentèrent de sortir des limites évoquées plus haut en définissant deux nouveaux concepts.

Le concept d'employabilité initiative est apparu aux Etats-Unis dans un cadre d'individualisation des relations de travail. L'individu entrepreneur s'engage à développer son capital humain et social pour conserver un emploi ou bien en obtenir un autre. Il a été défini par Gazier (1999)¹ comme *«les capacités individuelles à vendre sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives»*.

Le concept d'employabilité interactive est originaire du Canada où elle est considérée comme *« la capacité relative que possède un individu pour obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail »* (Canadian Labor Force Development Board, 1994, in Gazier, 2001a, p.10)².

Depuis, ce concept s'est étendu à l'Europe continentale. La Commission Européenne (1999, p. 74)³ définit l'employabilité interactive par *«la capacité à trouver un emploi ou la capacité d'insertion professionnelle. Elle dépend des aptitudes personnelles, et notamment de celles qui ont été acquises ou renforcées au cours de la formation. Elle dépend aussi de la probabilité d'existence d'une offre d'emploi correspondant aux capacités acquises »*.

Cette définition reconnaît que l'employabilité individuelle ne peut pas être dissociée des autres modes de fonctionnement du marché du travail (de par ses aléas conjoncturels et sectoriels, l'évolution des emplois et des métiers et, enfin les critères de sélection) ainsi que des politiques d'emploi et des modes d'organisation du travail (Dietrich, 2006, p.118)⁴.

La nuance entre ces deux nouvelles versions est que l'employabilité, en termes d'initiative, repose sur la responsabilité individuelle, tandis que l'employabilité interactive s'appuie sur l'adaptation individuelle tout en introduisant la responsabilité collective.

L'employabilité initiative fut rapidement considérée comme irréaliste, non seulement parce que l'employabilité est un attribut et ne concerne pas exclusivement des individus, mais aussi la population active dans tout son ensemble.

2.1.2. Approche contemporaine de l'employabilité et l'émergence de la notion d'employabilité dans les entreprises : employabilité interne et employabilité externe

Le concept d'employabilité dans sa nouvelle version ou dans une *« approche contemporaine de l'employabilité »* (Saint-Germes, 2006)⁵ s'est généralisé pour toucher l'ensemble de la population salariale et pas uniquement les chômeurs. Autrefois, avoir un emploi rendait les personnes employables ; de nos jours, non seulement il faut être employable pour avoir un emploi mais il faut également l'être pour le conserver.

¹ GAZIER B. (1999), Op.cit, p.14.

² GAZIER B. (2001a), Op.cit, p.11.

³ Commission européenne (1999), « Choix et utilisation des indicateurs pour le suivi et l'évaluation, La collection MEANS: Évaluer les programmes socio-économiques, Fonds structurels communautaires », Vol. 2, EUROP, Luxembourg, P.47

⁴ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

⁵ SAINT-GERMES E. (2006), « L'employabilité par ses pratiques lors des restructurations avec plan de sauvegarde de l'emploi », 15e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).

Le concept est aussi passé du niveau macroéconomique au niveau microéconomique, en pénétrant les frontières de l'entreprise. L'employabilité « *est devenue quasiment universelle* » selon Igalens (2008, p.44)¹.

Sur le plan individuel, l'employabilité est définie comme l'ensemble « *des compétences acquises ou développées par le salarié au sein de l'entreprise lui permettant de continuer à répondre aux besoins de celle-ci ou de postuler à des emplois en dehors de l'entreprise* » (Bollerot, 2001, p.62)². En revanche, l'employabilité réelle d'un individu dépend de la structure de l'emploi sur le marché du travail interne et externe et non pas uniquement de ses compétences. Elle n'est donc pas une caractéristique stable, puisque les exigences du marché du travail peuvent changer à tout moment et que l'employabilité doit être recréée à chaque fois que les conditions évoluent.

Sur le plan organisationnel, l'employabilité concerne les modalités managériales : « *les modalités d'organisation du travail, la gestion des compétences, les dispositifs d'aide à la mobilité, les modes de communication, les systèmes de formation professionnelle* » concourant à son développement (Finot 2000).

Cette définition se réfère à l'ensemble des capacités, des dispositions personnelles et du type de GRH qui permettent aux individus de devenir employables.

Deux formes d'employabilité peuvent être distinguées aujourd'hui : l'employabilité interne et l'employabilité externe.

L'employabilité interne, ou dans le Marché Interne du Travail (MIT), est étroitement liée à la polyvalence du travailleur et son aptitude « *dynamique* » à être dans son emploi, à s'y tenir le maintenir et s'y adapter. Cette première forme permet à l'employeur d'ajuster la main d'œuvre aux critères internes de son l'entreprise, sans passage par le marché de l'emploi externe (Abraham, 2003, p.35)³. L'adaptabilité est considérée comme une notion centrale dans l'employabilité interne.

En revanche, l'employabilité externe est la capacité d'une personne à retrouver un emploi hors de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables⁴. Elle permet au travailleur de valoriser ses compétences au-delà des frontières d'une organisation unique.

Hofaidhllaoui (2009)⁵ cite trois composantes de l'employabilité :

- **Biographique** : l'historique et le CV de l'individu.
- **Projective** : les compétences acquises lors d'une expérience.
- **Différentielle** : qui permet de comparer l'employabilité entre différentes personnes.

Dans la revue de la littérature, et pour certaines personnes, l'employabilité est apparue dans les entreprises suite aux nombreux décalages de compétences constatés entre les exigences des entreprises et celles de leurs collaborateurs. Pour d'autres, elle a surgi de l'actuel courant libéral de responsabilisation des individus, vis-à-vis de leur carrière et aussi d'une privatisation des problèmes sociaux (Beck, 2001⁶; Ehrenberg, 1991⁷, 1995⁸; Dubet, Martucelli, 1996⁹).

¹ IGALENS J. (2008), « Les 100 mots des ressources humaines », Edition PUF, Paris.

² WEINERT P. BAUKENS M., BOLLEROT P. WALWEI U. (2001), « L'employabilité de la théorie à la pratique », Peter Lang, Bern. P.62.

³ ABRAHAM J. (2003), « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », Revue Gestion 2000, Vol.20-N°4, pp.33-51. P.35.

⁴ FINOT A. (2000), Op.Cit, p.11.

⁵ HOFADHLLAOUI M. (2009), Op.cit, p.13.

⁶ BECK U. (2001), « La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité », Editions Flammarion, Paris.

⁷ EHRENBURG A. (1991), « Le culte de la performance », Paris, Hachette.

⁸ EHRENBURG A. (1995), « L'individu incertain », Paris, Hachette.

⁹ DUBET, R. et MARTUCCELLI, D. (1996). A l'école. Sociologie de l'expérience scolaire. Paris, Seuil

2.2. Employabilité une nouvelle approche de gestion des carrières

Nous clarifions le passage de la théorie classique des carrières à la nouvelle carrière, ou carrière sans frontière (Dany, Livian, 2002)¹, pour démontrer le lien entre employabilité et carrière.

2.2.1. De l'approche classique des carrières organisationnelles à la carrière sans frontière

La notion de carrière est difficile à définir et ses contours demeurent souvent flous. Certains la limitent au cadre de l'évolution professionnelle dans une organisation et d'autres ont une vision plus large en la définissant comme une succession d'emplois tenus par un salarié tout au long de sa vie professionnelle (Igalens, 2008)².

Max Weber (1972) a été le premier à théoriser la carrière, en faisant d'elle un élément important de la rationalisation bureaucratique. Dans cette approche traditionnelle, la carrière est perçue comme une progression stable qui suit une série d'étapes plus ou moins prédéterminées. Elle est l'aboutissement de l'interaction entre Individu et Organisation (Schein, 1971)³.

La fonction de la carrière est d'accorder d'une part, un sentiment de sécurité aux salariés en leur offrant des perspectives d'avenir ; et d'autre part, un instrument de contrôle pour l'organisation (Iellatchitch, 2000)⁴.

A partir des années 90, de nouveaux modèles de carrières sont apparus, à travers les concepts de carrières protéinées (Hall, 1996)⁵, et, plus récemment, de carrières nomades⁶ (Arthur et Al., 1996⁷). Ces modèles ont mis l'accent sur le rôle central des individus dans la construction de leur carrière.

Par ailleurs, Cadin, Bender et Saint-Ginie (1999, pp.61-63)⁸ identifient cinq catégories de carrières : les sédentaires ou les carrières organisationnelles, les migrants ou navigation dans un périmètre organisationnel, les itinérants ou logique de métier, les frontaliers ou va et vient organisation-marché et les nomades ou carrière sans filet.

L'émergence de ces nouvelles carrières, ou « carrières sans frontière », a remis en question la notion de carrière ainsi que les rôles respectifs de l'individu et de l'organisation (Dany, Livian, 2002, p.47)⁹. Les repères objectifs de la carrière (titre, grade) perdent leur signification au profit de repères plus subjectifs (le sens donné par chacun à son parcours), l'incertitude sur la pérennité des emplois et la nécessité d'individualiser les parcours professionnels dans un souci d'optimisation des ressources humaines (Cadin, 2005, p.43)¹⁰.

¹ DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002), Op.cit, p.11.

² IGALENS J. (2008), Op.Cit, p.70.

³ SCHEIN E.H (1971), «The Individual, the Organization, and the Career : A conceptual Scheme», The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, N° 4, p. 401-427.

⁴ IELLATCHITCH A. (2000), « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière », 11^e congrès de l'AGRH, Paris.

⁵ HALL, D.T. (1996), « Protean careers of the 21st century », The Academy of Management Executive, vol. 10, N° 4, p.8-16.

⁶ Les nomades sont des employés attirés par plusieurs éléments comme la rémunération, l'intérêt de poste, la proximité géographique, la motivation, l'envie de change.

⁷ ARTHUR M.B. ET ROUSSEAU, D.M. (1996), «The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era», New York, Oxford University Press.

⁸ CADIN L., BENDER A.F. et SAINT-GINIEZ (1999), « Au-delà des murs de l'entreprise, les carrières « nomades », facteurs d'innovation », Revue Française de Gestion, nov-déc., N°285, pp.58-67. PP.61-63.

⁹ DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002), Op.cit, p.11.

¹⁰ CADIN L. (2005), « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? » Cahiers du GDR N°10. P.43

Tous ces éléments ont incité des chercheurs à remettre en question la validité de l'approche classique en matière de carrière, d'annoncer la fin des plans de carrière et l'avènement de la notion d'employabilité (Potel, 1997¹ ; Dany, Livian, 2002²), ou « à défaut de promesse de carrière, une promesse d'employabilité » (Dany, 2001)³.

2.2.2. Employabilité une alternative ou un moteur pour la carrière ?

Après la publication de certains travaux sur l'employabilité et la carrière (Hategekimana, 2002⁴, 2004⁵ ; Dany 1997⁶ ; Thierry, 2002⁷ ; Cerdin, 2000⁸), de nombreuses questions ont été posées sur le rapport entre carrière et employabilité. Est-ce que l'employabilité est une alternative ou plutôt un moteur pour la carrière ? Quand à la carrière organisationnelle, représente-t-elle toujours une réalité ?

Hategekimana (2002, 2004) et Dany (1997) ont déduit, de leurs recherches académiques sur l'employabilité, que tout parcours professionnel est assimilé à une carrière. Les nouvelles approches de carrière sont donc des approches fondées sur l'employabilité. Le tableau N°15 compare les principes et les fondements entre carrières traditionnelles et nouvelles carrières ou carrières dites « nomades ».

Eléments	Traditionnelle	Nomade
Relations avec l'employeur	Sécurité d'emploi et loyauté : une ou deux entreprise(s)	Employabilité et flexibilité : plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	Individu
Formation	Formation classique et évolution liée à l'ancienneté	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Malgré l'émergence de nouvelles carrières qui peuvent être considérées comme nomades, la carrière organisationnelle persiste (Bastid, 2004)¹⁰. Elle désigne toujours une réalité (Falcoz, 2001)¹¹ et suscite encore l'intérêt des chercheurs (Guerrero et Ali, 2004)¹².

L'employabilité n'agit donc pas comme une alternative à la carrière, mais bien comme un moteur de celle-ci (Gand, Levet, 2006, p.3)¹.

¹ POTEL A. (1997), « Le projet professionnel au service de l'employabilité », Gestion 2000, Vol13-N°1, Jan/Fév, pp.27-43.

² DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002), Op.cit, p.11.

³ DANY F. (2001), « Beyond Psychological Contracts: The Concept of « Career Promise » a useful Concept to Analyse the Current Careers», Communication to the 17th EGOS Colloquium, EM Lyon.

⁴ HATEGEKIMANA R. (2002), « La motivation des cadres pour développer leur employabilité: dimensions et principaux déterminants », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de droit, d'économie et des sciences (Aix-Marseille).

⁵ HATEGEKIMANA R. (2004), « Gérer l'employabilité des salariés : gérer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise », 15e Congrès de l'AGRH, Montréal.

⁶ DANY F. (1997), Op.cit, p.41.

⁷ THIERRY D. (2002), « 20, 40, 60, dessinons le travail de demain », Editions Organisation, Paris.

⁸ CERDIN, J.-L. (2000), « Gérer les carrières », Caen, Editions Management et Société.

⁹ SULLIVAN S. E. (1999), «The changing nature of careers: a review and research agenda», In GLIDJA B. (2005), « La mobilité interentreprises des cadres béninois : La Théorie des Carrières Nomades à l'épreuve des faits », Actes des colloques, AGRH.

¹⁰ BASTID F. (2004), « Mesurer la réussite de carrière des cadres vers une intégration de la dimension extra-professionnelle ? » CEROG, W.P. N°681.

¹¹ FALCOZ CH. (2001), « La carrière classique existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », ANNALES DES MINES, pp.4-17.

¹² GUERRERO S., CERDIN J.-L. et ROGER A. coord (2004), « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Edition Vuibert, Paris.

Le passage de la théorie classique à la nouvelle carrière s'explique par les nouvelles reconfigurations des organisations.

Les modèles de carrière sont donc diversifiés en fonction de la configuration des entreprises et de leur politique de GRH. Les carrières nomades seront précieuses au sein des structures contemporaines. Les carrières organisationnelles seront précieuses au sein de structures stables ou présentant, par exemple, des configurations de type bureaucratiques.

L'employabilité va donc varier en fonction de la structure ou la configuration de l'entreprise et des politiques de GRH.

2.3. Employabilité, une nouvelle forme de contrat psychologique.

Nous mobilisons la théorie des contrats psychologique mise en évidence, dans un premier lieu, dans les années 1960 par Argyris² puis en 1962³ par Levinson, en 1980⁴ par Schein et en 1989⁵ par Rousseau pour finalement démontrer que l'employabilité est devenue une nouvelle forme de contrat psychologique.

2.3.1. Définition du terme « contrat psychologique »

Le terme « contrat » peut recouvrir une large gamme d'arrangements interpersonnels et de normes sociales.

Le terme « contrat psychologique », est une notion d'origine anglo-saxonne. Il s'agit d'un contrat informel qui, contrairement aux contrats juridiques, n'est pas nullement définitif mais, au contraire, redéfini selon la position du salarié dans l'organisation. Il englobe à la fois les perceptions individuelles et les obligations entre employeurs et salariés. Il peut être de plusieurs types : contrat relationnel⁶, contrat de développement⁷ ou contrat transactionnel⁸.

Il se fonde sur plusieurs théories telles que la théorie de l'échange : contributions/rétributions (Vroom, 1964)⁹, la théorie des attentes comme une série d'expectatives réciproques et sous-jacentes entre un salarié et une organisation (Lewin, 1936)¹⁰ et, enfin, la théorie de l'équité¹¹ (Adams, 1965)¹².

2.3.2. Nouveau contrat psychologique : employabilité contre performance

Le contrat psychologique a évolué suite aux nombreux changements subis par l'environnement (Lemire, Saba, 2004)¹³. Il est passé d'un contrat «*traditionnel*» à un «*nouveau contrat*».

¹ GAND D. ET LEVET P. (2006), in Rapport Lab'Ho (2006), « L'employabilité : Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? 40 pratiques d'entreprise », Colloque du 13 janvier 2006, Conseil Economique et Social.

² ARGYRIS C. (1960), Op.cit, p.14.

³ LEVINSON H. (1962), Op.cit, p.14.

⁴ SCHEIN E. H. (1980), Op.cit, p.14.

⁵ ROUSSEAU D.M. (1989), Op.cit, p.14.

⁶ L'employeur offre la sécurité du travail et des possibilités d'évolution, contre une loyauté et une fidélité de la part du salarié. Il inclue une dimension affective, fondé sur une confiance mutuelle entre les parties.

⁷ En échange d'un investissement important dans le travail, d'une volonté d'apprendre et d'atteindre des niveaux élevés de performance, l'employeur s'engage à fournir des possibilités d'évolution aux employés

⁸ Les promesses et obligations des deux parties sont faibles, et il y a un rejet des éléments affectifs et durables de la relation d'emploi. L'échange porte sur le respect des performances minimales à accomplir.

⁹ VROOM V.H. (1964), «Work and Motivation», New York: Wiley.

¹⁰ LEWIN K. (1936), «Principles of topological psychology», New York: McGraw Hill.

¹¹ Cité par MOISSON, PERETTI, 2006.

¹² ADAMS J. S. (1965), «Inequity in social exchange», in *Advances in Experimental Social Psychology*, BERKOWITZ L. (dir.), vol. 2, p. 267-300.

¹³ LEMIRE L. ET SABA T. (2004), « Statut d'emploi et comportements au travail : l'effet de la violation su contrats psychologique », AGRH.

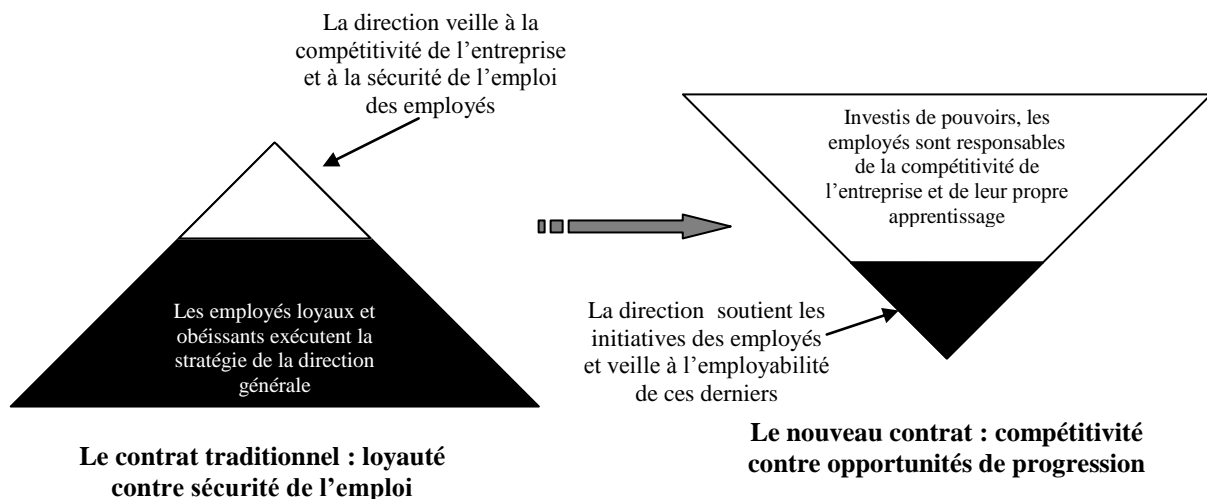
Le contrat psychologique traditionnel date de l'époque où la carrière professionnelle se déroulait souvent au sein d'une seule entreprise. Il était fondé sur le « compromis salarial » liant subordination et sécurité de l'emploi.

De nos jours, ce contrat n'est plus viable pour les employeurs (Ghoshal, Bartlett, 1997, p.247)¹. Une nouvelle forme de contrat émerge, tel un échange de l'employabilité contre l'engagement du développement des performances de l'entreprise ou selon les mots de Cadin (2005, p.43)² « *performance contre une promesse d'employabilité accrue* ». Le tableau N°16 détaille les termes de l'ancien et du nouveau contrat psychologique.

Tableau N°14- Evolution des termes du contrat psychologique		
Caractéristiques	« Ancien » CP	« Nouveau » CP
Focalisation	Sécurité, loyauté, continuité	Échange équilibré, employabilité
Type de contrat	Structuré, prévisible, stable	Peu structuré, flexible, ouvert à la négociation
Durée	Permanent	Variable
Fondement	Tradition, équité, justice sociale	Forces du marché, compétences et aptitudes, valeur ajoutée.
Obligations de l'employeur	Sécurité du travail, formation, salaire élevé et emploi riche.	Récompenses élevées pour des niveaux élevés de performance, salaire au mérite, autonomie et défis au travail.
Obligations du salarié	Loyauté, implication, performance satisfaisante, acceptation de l'autorité.	Entrepreneurship, innovation, capacité à s'adapter et à progresser, performance élevée, éthique au travail.
Obligation de l'employeur en matière de carrière	A la charge de l'organisation, carrières planifiées, possibilité d'évolution à long terme	A la charge de l'individu, investissement personnel dans la formation et l'acquisition de nouvelles compétences.
Sources : adapté de Guerrero (2003 ³ p. 1343 ; 2004b ⁴ , p.137)		

Les rôles et les responsabilités s'inversent, comme le montre la figure N°6, le nouveau contrat psychologique exigeant aux employés de fournir un gros effort.

Figure N°6- Nouveau contrat psychologique : inversement des rôles et des responsabilités



Source : Ghoshal, Bartlett (1997, p.250)

¹ GHOSHAL S. et BARTLETT C. (1997), « The individualized Corporation, A Fundamentally New to Management » traduit de l'anglais par Marie-Agnès schmitt « L'entreprise individualisée, une nouvelle logique de management », Maxima, Paris.

² CADIN L. (2005), Op.cit, p.72.

³ GUERRERO S. (2003), Op.cit, p.14.

⁴ GUERRERO S. (2004b), « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », In Guerrero et Ali. (2004)

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

Le développement de l'employabilité apparaît donc comme un nouvel élément du contrat moral (Potel, 1997¹ ; Guerrero, 2003², 2004a³). Il se définit désormais comme une perspective non négligeable des salariés parallèlement à l'équité ou la reconnaissance personnelle (Peretti, 2009, p.30)⁴.

L'échange de performance contre employabilité ou risque de perte d'emploi contre promesse d'employabilité, apparaît, selon plusieurs auteurs, plus déséquilibré (Dietrich, 2006)⁵ et agissant en défaveur du salarié (Reynaud, 2001, p.12)⁶. S'il est relativement facile de mesurer la performance de l'entreprise, la contribution du salarié, en revanche, l'employabilité est difficile à mesurer : c'est une notion beaucoup moins assurée, moins claire et l'échange y est, logiquement, assez inégal selon les auteurs.

2.3.3. Limites d'évaluation du contrat psychologique

Les difficultés rencontrées sont d'ordre méthodologique et empirique (Guest, 1990)⁷ ; on se demande sur quels éléments doit porter la mesure du contrat psychologique : éléments tacites ou éléments explicites ? Mais quels sont donc ces éléments ? S'agit-il d'un véritable contrat ? Quelles en sont les parties ? (si l'une des deux parties est le salarié, qui est donc l'autre partie ?)

Les limites conceptuelles, méthodologiques et empiriques

Au début des années 1990, les chercheurs ont tenté d'établir une liste limitative d'obligations afin d'identifier des obligations standardisées qui peuvent apparaître dans la majorité des contrats psychologiques. Parmi ces chercheurs, Rousseau qui avait créé, en 1990, un outil de mesure de sept obligations types de l'employeur (la formation, la carrière, un salaire lié à la performance, de bonnes relations de travail, un travail riche et intéressant, un traitement équitable et, enfin, la sécurité d'emploi) il avait également construit, en 1998, le Psychological Contract Index (PCI). Ce dernier contrat dressait une liste bien précise des obligations apparaissant stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales (carrière, rémunération des performances, contenu du travail, leadership juste et équitable, sécurité et autres obligations ayant émergées : implication des salariés dans la vie et les décisions de l'entreprise, équilibre entre vie privée et vie professionnelle).

Malgré les efforts pour la conceptualisation et la définition des mesures de ce contrat psychologique, il demeure cependant un concept flou, s'appuyant sur des éléments partagés partiellement entre le salarié et les représentants de l'entreprise, que l'on ne peut pas toujours identifier avec précision.

¹ POTE A. (1997), Op.cit, p.73.

² GUERRERO S. (2003), Op.cit, p.14.

³ GUERRERO S. (2004a), Op.cit, p.15.

⁴ PERETTI, J.M. (2009), Op.cit, p.14.

⁵ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

⁶ REYNAUD J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », Sociologie du Travail, vol. 43, n° 1, janvier-mars 2001, pp.7-31.

⁷ GUEST D. (1990), « Is the psychological contract worth taking seriously? » In Guerrero S. (2004), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, pp. 55-68.

L'asymétrie du pouvoir entre les parties

Une autre critique émise sur le contrat psychologique est la confiance réciproque censée pourtant le définir. Certains auteurs estiment que la confiance est un concept mal adapté et insuffisant pour signifier les actuelles relations d'emploi puisqu'il masque l'asymétrie du pouvoir entre les parties, pouvant alors provoquer une relation d'emploi inéquitable (Dany, 2001)¹.

Plusieurs courants de pensée se sont penchés sur le concept de confiance dans la relation d'emploi. Selon les travaux de Crozier et Freiberg (1977)² la notion d' « *acteur opportuniste et le pouvoir* » montre la limite de cette notion de confiance dans la relation d'emploi. Dans la théorie des coûts de transaction, Williamson (1975)³ cite également l'« *opportunisme* » comme étant responsable d'absence d'honnêteté des individus qui s'oppose donc à la notion de confiance.

2.4. Différence entre employabilité, qualification et compétence

Selon Cart et Toutin (1998, p.139)⁴, l'employabilité est l'assimilation cumulée de qualifications et de compétences. Or, selon Dany et Livian (2002, p.50)⁵ les qualifications et les compétences professionnelles « ne sont qu'un des éléments constitutifs de l'employabilité », d'autres éléments existent également.

Nous tentons également d'éclaircir les différences existantes entre qualification et compétences, ainsi qu'entre ces deux derniers concepts et l'employabilité.

2.4.1. Qualifications et compétences : rupture ou complémentarité

Pendant plusieurs années, et aujourd'hui encore, il eut une tendance à opposer qualification et compétence (Zarifian, 2004, p.13)⁶ ou même de les confondre (Oiry, 2003)⁷.

On entend, par qualification, « un acquis » né de la formation initiale et des expériences professionnelles (Maré-Girault, 2001, p.32)⁸. Elle est définie comme « *un descripteur des qualités reposant sur la formation (initiale) et l'expérience (validée socialement)* » (Dejoux, 2008, p.16)⁹.

Le débat sur la qualification porte sur son appartenance : dépend-elle de l'homme ou du poste de travail occupé ? Dans la littérature, nous trouvons des oppositions, les uns considérant qu'elle dépend de l'homme et les autres, tels que Naville (1956)¹⁰ soutenant qu'elle dépend exclusivement du poste de travail et rejetant donc l'implication de l'individu. En revanche, dans son article intitulé « qualification et compétence : deux sœurs jumelles » Oiry (2005,

¹ DANY F. (2001), Op.cit, p.72.

² CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), « L'acteur et le système », Seuil, Paris.

³ WILLIAMSON O. (1975), Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, Free Press, New York. In TESSIER N. (2004), La formation de la relation d'emploi des cadres en France : examen à partir des pratiques d'appréciation. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

⁴ CART B. et TOUTIN M.-H. (1998), « La production d'adaptabilité : les modalités de l'expérience professionnelle », In STANKIEWICZ F. (sous dir.), « Travail compétences et adaptabilité », Editions Harmattan, Paris. P.139.

⁵ DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002), Op.cit, p.11.

⁶ ZARIFIAN PH. (2004), Op.cit, p.15.

⁷ OIRY E. (2003), Op.cit, p.15.

⁸ MARÉ-GIRAULT S. (2001), « L'organisation qualifiante, Organisation du travail et accroissement de la qualification », Edition L'harmattan, Paris. P.32

⁹ DEJOUX C. (2008), « Gestion des compétences et GPEC », Edition Dunod, Paris. P.16

¹⁰ NAVILLE P. (1956), NAVILLE P. (1956), « Essai sur la qualification du travail », In OIRY E. (2005), Op.cit, p.15.

p.15)¹ distinguait trois grandes phases d'évolution de cette notion de qualification : or chacune d'entre elles apportait une réponse différente à ce questionnement :

- Dans une première phase, la qualification est définie sur la base de critères objectifs rattachés au poste de travail. Elle exclue donc la responsabilité de l'individu. De ce fait, elle est décontextualisée et ses critères sont reconnus comme étant stables et communs à l'ensemble des postes de travail dans n'importe quelle autre entreprise. Cependant, il est impossible, de concevoir un critère unique et scientifique pour définir la qualification.

- Dans une deuxième phase, et en se basant sur les limites du premier modèle, les critères de la qualification vont se fonder d'une part sur la négociation des conventions collectives, qui classifient et hiérarchisent les postes de travail et, d'autre part, sur l'enseignement professionnel qui organise les connaissances autour des diplômes. Dans ce cas-là elle devient contextualisée (valable pour une entreprise, ou une branche, en fonction des négociations et peut même être révisée), et dépend du poste de travail tout en donnant une place majeure à l'individu dans la conception des ses propres qualifications.

- A la fin des années soixante-dix, grâce à l'évolution de la notion de « poste de travail », en « fonction », « métier », « mission », le concept de qualification va connaître une troisième phase d'évolution. Il n'est plus rattaché à un seul poste ni à ses exigences ; mais au contraire, lié à plusieurs postes ou « à une succession de postes, à une trajectoire professionnelle » (Reynaud, 1987, p. 91)².

L'émergence de la notion de compétence, dans le contexte professionnel, va relancer de multiples débats sur la relation entre qualification et compétence : est-elle un rapport de complémentarités ou interchangeable, ou l'une est-elle l'alternative de l'autre ? Il apparaît nécessaire, avant de répondre à cette question, de définir, au préalable le concept de compétence.

La compétence est, depuis longtemps, une notion de langage commun, largement utilisée (Gilbert, 2005)³. Elle est « une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider de certaines matières » (Le Robert). Depuis une dizaine d'années, elle a intégré le langage de l'entreprise, pour devenir un concept fondateur en GRH. Elle donne lieu, dans les publications, à un foisonnement de définitions alimentant de vastes débats sur son sens.

Elle est définie comme étant la faculté ou la capacité d'un individu à combiner et utiliser les trois formes de savoirs : le savoir théorique ou connaissances, le savoir-faire de la pratique professionnelle et le savoir-être qui regroupe les comportements et les attitudes, dans une situation et un environnement donnés (Aubert, Gilbert, Pigeyre, 2005 ; Dejoux, 1999⁴ ; Le Boterf, 1997⁵, 2002⁶).

Le Boterf (2002, p.13), ajoute que l'acquisition, par un individu, de ces trois formes de savoirs est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour qu'il soit reconnu comme compétent. Il propose une approche qui va au-delà de cette catégorisation en y ajoutant le

¹ OIRY E. (2005), Op.cit, p.15.

² REYNAUD J.D. (1987), « », in CAZAL D. et DIETRICH A. (2004, p.1425), « Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion », http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf.

³ GILBERT P. (2005), « La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, pp.73-85.

⁴ DEJOUX C. (1999), « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences », Revue Direction et Gestion des Entreprises, In www.strategie-aims.com.

⁵ LE BOTERF G. (1997) « De la compétence à la navigation professionnelle », Editions Organisation, Paris 2ème édition.

⁶ LE BOTERF G. (2002), Op.cit, p.15.

contexte. Il apparente la compétence à « *un savoir-agir* » et ajoute d'autres dimensions, celle de la reconnaissance et celle de la validation (Le Boterf, 1995)¹.

Au sujet de la relation entre compétence et qualification, la littérature avance plusieurs réponses : elles peuvent être identiques, en rupture ou en relation de complémentarité. Pour Oiry (2003², 2005³), il existe deux modèles, dans le premier, la compétence est en rupture avec la qualification et, dans le second modèle, elle est identique.

Le premier modèle de la compétence (au début des années 1990), fait référence aux travaux américains. La compétence a cinq attributs, selon Parilier (1994)⁴, elle est purement individuelle (caractéristiques de l'individu), hétérogène (agrège des savoir-faire techniques, des comportements, attitudes, un savoir être, etc.), contextualisée⁵ (indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste), dynamique (reconstruit de manière dynamique des différents éléments qui la constituent) et scientifique (ou objectivable, excluant la question de la négociation sociale de la compétence).

La définition de la compétence, dans ce modèle, est donc en disjonction avec les trois définitions antérieures de la qualification. L'écart entre qualification et compétence est dû au fait que la qualification est davantage liée au poste de travail, tandis que la compétence est liée au travailleur. De plus, et selon Zarifian (2001)⁶ la qualification fait souvent référence à des savoirs qui sont validés et officiellement reconnus tandis que la compétence, selon Jarnias (2004)⁷, s'apprécie par rapport à la mise en œuvre de capacités dans un contexte professionnel donné.

Ce modèle a été fort critiqué ce qui a contribué, vers la fin des années 1990, à l'élaboration d'un second modèle reprenant tous les éléments du premier, en plus élaborés pour tenter de rétorquer aux différentes critiques. Ce dernier modèle reconnaît que la compétence articule des dimensions individuelles et des dimensions collectives (Defélix, 1999)⁸. La compétence s'acquiert par le biais de processus sociaux complexes (confrontations aux événements, co-apprentissage avec les collègues...). Et dans ce cas-là, il n'existe plus de nuance entre la définition la plus récente de la qualification et ce second modèle de la compétence.

En outre, les deux concepts peuvent se retrouver dans une relation de complémentarité (Cazal, Dietrich, 2004⁹; Aubert, Gilbert et Pigeyre, 2005¹⁰; Dejoux, 2008¹¹). La notion de compétence vient pour « *compléter les insuffisances* » du concept de qualification, comme, par exemple, la rigidité de la qualification ou sa difficulté à s'adapter aux évolutions des emplois, puisqu'elle prend le diplôme comme seule considération (Aubert, Gilbert et Pigeyre, 2005, pp.45-46).

Nous retiendrons que les deux concepts qualifications et compétences désignent « *les capacités professionnelles d'un individu, en rapport avec un métier* » (Cazal et Dietrich, 2004, p.1425)¹², elles opèrent dans des registres différents.

¹ LE BOTERF G. (1995), « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », Editions d'organisations, Paris.

² OIRY E. (2003), Op.cit, p.15.

³ OIRY E. (2005), Op.cit, p.15.

⁴ PARILIER M. (1994), « La compétence au service d'objectifs de gestion » In OIRY E. (2005), « Qualification et compétences deux sœurs jumelles ? » Revue Française de gestion, Vol. 31, N°158, pp.13-34.

⁵ OIRY (2003) induit que l'articulation entre l'individu et l'organisation est ambiguë, puisque la compétence est détachée du contexte organisationnel et contextualisée.

⁶ ZARIFIAN PH. (2001), Op.cit, p.15.

⁷ JARNIAS S. (2004), « Les pratiques de gestion des compétences : quels impacts sur l'implication organisationnelle des salariés ? » AGRH.

⁸ DEFELIX C. (1999), Op.cit, p.

⁹ CAZAL D. ET DIETRICH A. (2004, p.1425), « Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion », http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf.

¹⁰ AUBERT J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2005), « Management des compétences. Réalisation, concepts, analyses », 2^e édition Dunod, Paris.

¹¹ DEJOUX C. (2008), Op.cit, p.76.

¹² CAZAL D. ET DIETRICH A. (2004, p.1425), « Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion », http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf.

2.4.2. Employabilité, qualifications et compétences : trois concepts connexes

L'employabilité englobe des qualifications et des compétences multiples qui vont renforcer l'aptitude d'un individu à trouver un emploi et à le conserver, à progresser au niveau professionnel et à s'adapter au changement, à trouver un autre emploi s'il le souhaite ou s'il a été licencié, et, enfin, à intégrer plus facilement le marché du travail.

Actuellement, de nouvelles dimensions s'incorporent progressivement aux processus de sélection déterminant quel candidat potentiel sera embauché, qui conservera son poste ou pas, qui sera promu ou pas. Ces nouveaux critères sont nommés soit « *intelligence émotionnelle* » (Goleman, 1999)¹ soit « *compétences sociales* » (Bellier, 2004² ; Le Boterf, 2002³).

Par intelligence émotionnelle, on entend l'aptitude de l'homme à l'auto connaissance, à la maîtrise et au contrôle de soi, au sens des responsabilités, à la capacité de communiquer efficacement et de collaborer.

La compétence sociale, quand à elle, est définie comme une « *capacité d'adaptation sociale, la connaissance des règles du jeu relationnelles, et l'adhésion à un état d'esprit, à une culture, à des valeurs partagées dans l'organisation* » (Bellier, 2004, p.104).

Nous retenons que l'employabilité englobe des qualifications et des compétences, tout particulièrement des compétences sociales qui sont en effet reconnues comme une dimension importante de l'insertion et de la réussite professionnelles constituant un enjeu majeur pour les entreprises aujourd'hui. Mais « *le capital de l'employabilité est plus vaste et renferme encore d'autres éléments* » que les qualifications et les compétences (Hategekimana, 2002, p.65)⁴, nous les verrons dans la section suivante.

A l'issue de cette deuxième section, nous concluons que l'employabilité est un concept ancien partiellement renouvelé, c'est la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cette capacité se construit aujourd'hui, en partie, dans et par l'entreprise. Retenons cette définition de l'employabilité : maintenir et développer les compétences du salarié, ainsi que les conditions de GRH, nécessaires et suffisantes, lui permettant, à tout moment, de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

Nous concluons aussi que la GRH va orchestrer la carrière, le recrutement, les compétences et donc l'employabilité des salariés. Aujourd'hui, l'indicateur employabilité peut représenter un objectif mais aussi, et surtout, un moyen pour la GRH (Saint-Germes, 2006)⁵.

L'amélioration de l'employabilité ne consiste pas seulement à revaloriser les compétences et le capital humain, mais aussi à surmonter toute une série de barrières qui empêchent les individus d'être employables.

Nous étudierons dans la section suivante la mesure de l'employabilité et les facteurs de son développement.

¹ GOLEMAN D. (1999), « L'intelligence émotionnelle, Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail » [titre original: Working with emotional intelligence. 1998] Traduction français. 1999, Laffont, Paris.

² BELLIER S. (2004), Op.cit, p.15.

³ LE BOTERF G. (2002), Op.cit, p.15.

⁴ HATEGEKIMANA R. (2002), Op.cit, p.73.

⁵ SAINT-GERMES E. (2006), Op. cit, p.70.

3. PROBLÉMATIQUE DE MESURE DE L'EMPLOYABILITÉ

Nous abordons, dans cette troisième section, la question de mesure de l'employabilité et les difficultés de son évaluation (3.1). Nous tentons, ensuite, de déterminer les dimensions et les facteurs de développement ou de la dégradation de l'employabilité dans les entreprises (3.2).

3.1. Dualité de concept employabilité

L'employabilité englobe, en première analyse, tout ce qui est nécessaire aux individus pour trouver un emploi, se maintenir en situation d'emploi, progresser, ou, le cas échéant, retrouver un autre emploi. Toutefois, les difficultés surgissent lorsqu'il faut déterminer le « contenu de ce tout » (Kraus, 2007)¹.

La question de la mesure de l'employabilité est particulièrement problématique (Finot, 2000² ; Gazier, 2003³). En effet, de nombreuses questions sont posées sur son évaluation (Gazier 1990, p.575)⁴, qui semble difficile à établir de par la nature même du concept, de ses multiples définitions et de ses approches.

La première difficulté de la mesure d'employabilité est qu'elle comporte deux éléments distincts qui sont l'«*employabilité absolue* » et l'«*employabilité relative* ». Il faut prendre en compte cette « dualité » lors de son évaluation.

L'employabilité relative concerne tout ce qui affecte la productivité de la personne. L'employabilité absolue dépend des conditions et des lois de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi. L'employabilité absolue peut se dégrader avec le ralentissement de la conjoncture économique.

L'employabilité englobe donc deux dimensions de nature différente (Saint-Germes, 2004)⁵ :

- Un état : la situation professionnelle, soit un élément perceptible ;
- Une probabilité : les possibilités professionnelles, soit des anticipations et des croyances.

L'employabilité n'est donc pas une caractéristique stable, mais plutôt un processus qui se construit et se déconstruit au fil du temps et conjugue actes de gestion de l'entreprise avec investissement des salariés et repose sur la structure de l'emploi du marché interne et externe. Elle est aussi une notion liée à l'économie, dans sa globalité, comme le montre la figure N°7.

¹ KRAUS K. (2007), « Employabilité, un nouveau concept clé », Dossier : « Employabilité – plus qu'une mode », PANORAMA, 2, 2007, pp.4-5.

² FINOT A. (2000), Op.cit, p.11.

³ GAZIER B. (2003), Op.cit, p.66.

⁴ GAZIER B. (1990), Op.cit, p.14.

⁵ SAINT-GERMES E. (2004), « L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH, 15e Congrès de l'AGRH, Montréal.

Figure N°7- Trois couches de l'employabilité

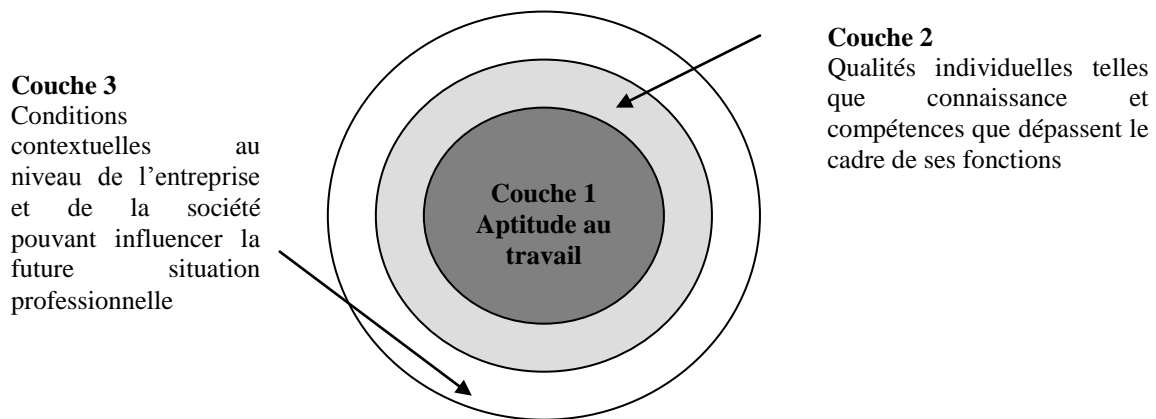


Figure adapté de Thijssen (2000)¹

Usinor-Sollac et ses accords Cap 2000 ont mis en place un observatoire de l'employabilité. Il est constitué de quatre volets, dont l'un est individuel et les trois autres collectifs. Le premier volet comporte huit critères individuels avec, pour chaque critère, trois zones définies comme suit : une zone d'alerte, une zone de surveillance et une zone d'acceptation, avec un nombre précis de points associés (respectivement 1, 2 ou 3 points). Des critères de nature statique et dynamique seront utilisés, et devront ensuite, tout comme les coefficients, être choisis et élaborés selon le contexte de chaque entreprise.

Les trois autres volets utilisent l'information recueillie au niveau individuel pour élaborer des représentations graphiques collectives autour de l'employabilité : positionnement collectif pour chacun des critères étudiés (volet 2), analyse du plan de formation (volet 3), répartition des compétences mises en œuvre dans l'établissement (volet 4).

L'ensemble de ces quatre volets transmet une vision statique du concept.

Finot (2000)² proposait d'utiliser deux sources d'information pour évaluer l'employabilité :

- Au niveau individuel, les diplômes, les qualifications et les compétences prouvées ainsi que les performances dans le travail sont des sources évidentes d'évaluation de l'employabilité ; à compléter par :
- Le niveau collectif en tenant compte du métier, des compétences collectives prouvées et des performances du groupe de travail et de l'entreprise.

Nous ajoutons à cette limite une autre difficulté liée à l'évaluation du contrat psychologique, comme nous l'avons vu dans des pages précédentes, l'employabilité représente un contrat moral difficile à l'évaluer.

Il est difficile d'identifier une liste ou un modèle complet des attributs des éléments constitutifs pouvant définir l'employabilité. Nous pouvons utiliser quelques indicateurs, mais une mesure de ce concept ne pourrait être que composite, selon Saint-Germes (2004, p.1895)³. L'auteur ajoute que peu d'instruments sont élaborés et utilisés dans les entreprises.

¹ THIJSSSEN J.G.L., (2000), « Employability in het brandpunt », In Peters M. et Zwinkels W. (2001, p.165).

² FINOT A. (2000), Op.cit, p.11.

³ SAINT-GERMES E. (2004), Op.cit, p.80.

Nous proposons, dans les parties suivantes, les variables de l'employabilité et les facteurs qui participent à son développement ou à sa dégradation.

3.2. Variables d'évaluation et de développement de l'employabilité

Le développement de l'employabilité se réalise dans l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, les politiques de ressources humaines et le marché du travail, interne ou externe. Nous sommes donc confrontés à un système complexe, intégrant de nombreux niveaux d'analyse (individuelle, organisationnelle et collective). Nous tentons donc d'identifier les variables d'évaluation et de développement de l'employabilité.

Nous identifions quatre dimensions à l'employabilité: trouver un emploi, conserver un emploi, progresser dans un emploi et retrouver un autre emploi (tableau N°17).

Tableau N°15- Formes/dimensions de l'employabilité	
Formes	Dimensions
Employabilité interne	Trouver un emploi
	Conserver un emploi
	Progresser dans un emploi
Employabilité externe	Retrouver un autre emploi

A l'origine, la référence aux trois premières dimensions renvoie à une définition de Hillage et Pollard (1998, p.2)¹, l'employabilité concerne «*the ability to gain initial employment*» (la capacité à obtenir un emploi initial), «*the ability to maintain employment* » (la capacité à conserver son emploi) et «*the ability to obtain new employment*» (la capacité à retrouver un autre emploi). La quatrième dimension, progresser dans un emploi, fut rajoutée par Amundson (2004, p.4)².

Afin d'évaluer ces quatre dimensions retenues, nous distinguons des variables économiques, des variables environnementales, des variables individuelles, des variables managériales ou organisationnelles et, enfin, des variables structurelles.

Nous allons présenter les principales variables, mais, au préalable, nous nous intéressons au niveau individuel et aux facteurs liés à l'entreprise, telles que les variables managériales et structurelles puis nous écartons les autres variables sans toutefois les ignorer.

3.2.1. Variables individuelles

L'employabilité est le résultat d'un processus de socialisation et d'éducation qui débute avec l'enfance d'un individu et se développe tout au long de la vie. Nous identifions une série de facteurs individuels clés qui contribuent au développement de l'employabilité :

Dietrich (2006)³ distingue les compétences d'un individu, ses ressources en termes de formation, d'expériences professionnelles, de relations sociales, comme variables individuelles d'employabilité.

¹ HILLAGE, J. et POLLARD, E. (1998), «Employability: Developing a Framework for Policy Analysis», Research Report RR85, November 1998. Department for Education and Employment: London. P.2

² AMUNDSON N.E. (2004), «Développement de carrière. Dimensions de l'employabilité », http://www.iaevg.org/crc/files/Strat%C3%A9gie_de_communication_No.1_Amundson691_1.pdf. P.4.

³ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

Dany et Livian (2002, p.50)¹ invoquent la capacité d'un individu à gérer sa carrière et la capacité à traiter l'information sur soi-même, sur le marché, sur la pertinence de son projet ; la résistance ou capacité de l'individu à rebondir et la capacité à s'inscrire dans des cercles vertueux.

Finot (2000)² ajoute d'autres éléments, en les classant en deux catégories :

- Les facteurs statistiques : l'âge, le sexe, l'état de santé, etc.
- Les facteurs qualitatifs : la prise de conscience de l'individu de ses compétences, de ses motivations, de sa capacité à se situer sur le marché de l'emploi tant interne qu'externe.

Provost (1989)³ évoquait les qualifications professionnelles (expériences et scolarité), l'isolement social, l'estime de soi, le désir de quitter l'aide sociale et la recherche active d'emploi. Par ailleurs, cinq dimensions sont distinguées par Mc Clelland (1973)⁴ : les connaissances, le savoir-faire, l'image de soi (confiance en soi, perception de soi-même), les traits de personnalité et les motivations.

Enfin, tous ces déterminants renvoient aux aptitudes scolaires et aux qualifications professionnelles des individus, ainsi qu'à leurs personnalités et tout un ensemble de compétences de natures diverses, notamment les compétences à caractère social.

3.2.2. Variables managériales et structurelles

Peretti (2009, p.31)⁵ définissait 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.

Le Boterf (2002, p.233)⁶, définit trois conditions : 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.

A travers notre recherche, nous nous attachons à déterminer les conditions principales de développement de l'employabilité à partir des quatre dimensions de l'employabilité retenues qui sont les suivants : trouver un emploi, conserver un emploi, progresser dans un emploi et retrouver un autre emploi.

¹ DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002), Op.cit, p.11.

² FINOT A. (2000), Op.cit, p.11.

³ PROVOST M. (1989), Op.cit, p.66.

⁴ MC CLELLAND D.C. (1973), « Testing for competence rather than for -intelligence-».

⁵ PERETTI, J.M. (2009), Op.cit, p.14.

⁶ LE BOTERF G. (2002), Op.cit, p.15.

3.2.2.1. Développement des compétences transversales ou transférables et élargissement de la « surface de la compétence »

Le développement de la capacité des salariés à occuper plusieurs fonctions est une condition indispensable pour qu'un salarié garde ou évolue dans son emploi, ou bien en retrouve un autre. Pour développer cette capacité, l'entreprise doit développer les compétences des salariés. Ces compétences, selon la théorie du capital humain initiée par Becker (1964), sont de deux ordres : compétences spécifiques et compétences transversales.

Les compétences spécifiques sont relatives à une organisation et une fonction particulière. Elles sont nécessaires dans une profession ou des groupes de professions particuliers, mais moins utiles en dehors de celles-ci. La spécificité des compétences présente des avantages, mais également des inconvénients. Girard (2005, p.53)¹ mentionnait que les salariés qui ne possédant que des compétences spécifiques ont beaucoup de mal à retrouver du travail lorsqu'ils sont au chômage. Igalens (2008, p.45)² a également signalé qu'un employé qui reste trop longtemps sur un même poste voit son employabilité diminuer.

Quant aux compétences transversales ou génériques, appelées aussi générales ou transférables, leur définition reste plutôt large, comme l'affirme le qualificatif « *transversal* » (Afriat, Gay, Loislil, 2006, p.52)³. Ces compétences peuvent être transférées d'un domaine à l'autre (Fourez, 1994, p.2)⁴ et peuvent s'exercer dans plusieurs voies. Elles contiennent ainsi tous les attributs de la compétence, mais présentent une caractéristique supplémentaire qui est « ne pas être mobilisée dans des contextes circonscrits et limités » (Rogier, 1994, p.34)⁵. Elles sont donc applicables dans un grand nombre de situations, y compris dans les nouvelles.

Aujourd'hui et selon Dietrich (2006)⁶, les compétences transversales deviennent l'une des principales sources de réussite professionnelle puisqu'elles peuvent garantir à la personne une activité professionnelle à la fois dans le présent et le futur.

Dans la littérature, la transférabilité des compétences est étudiée au niveau cognitif et au niveau de la gestion des entreprises. Au niveau cognitif, les compétences transversales sont largement discutables (Bellier, 2004)⁷. Il y a deux courants de pensée, un premier qui refuse d'identifier la compétence par transversale et l'appelle plutôt « intention transversale⁸ » (Rey, 1996)⁹. Le transfert est considéré comme mentalement rigide et non pas comme une aide, selon Richard (1990), car il empêche d'analyser les problèmes sur le fond.

Le second courant confirme et identifie les compétences transversales par le double mouvement assimilation/accommodation permettant de transposer certains critères de l'expérience et les replacer ailleurs (Piaget, 1967)¹⁰.

Au niveau organisationnel, en France, les premiers travaux sur les compétences transversales furent liés au thème de l'insertion. Ce n'est qu'à la fin des années 1980 que la réflexion

¹ GIRARD B. (2005), « Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française », Revue Française de Gestion ; Jan/Feb 2005 ; N°31, 154, pp.39-59.

² IGALENS J. (2008), Op.Cit, p.70.

³ AFRIAT C., GAY C., LOISIL F., (2006), Rapport Mobilités professionnelles et compétences transversales, centre d'analyse stratégique. P.52.

⁴ FOUREZ G. (1994), « Les socles de compétences », Revue nouvelle. P.2

⁵ ROGIER J.M. (1994), « Le latin et les compétences transversales. Cette réforme dont vous êtes le héros », F.E.Se.C., Bruxelles. P.34.

⁶ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

⁷ BELLIER S. (2004), Op.cit, p.15.

⁸ Si un sujet parvient à transférer, c'est parce qu'il a pris de conscience d'une similitude entre deux situations. Ce que ce dernier l'appelle « l'intention » qui, elle, est par nature transversale et va permettre la prise de conscience

⁹ REY B. (1996), « Les compétences transversales en question », ESF.

¹⁰ PIAGET, J. (1967), « Logique et connaissance scientifique, L'encyclopédie de La Pléiade».

s'élargit au monde de l'entreprise avec la recherche des dispositifs de formation capables de développer les capacités transversales. En Amérique du Nord, le développement des compétences transversale était un « *prolongement de la reconnaissance des acquis dans la recherche de lutte contre l'exclusion et la recherche de la performance* » (Bellier, 2004, p.84-85).

Certaines questions ont été posées concernant la compétence transversale. Parmi ces questions : est-elle identifiable et stabilisée (dont on peut établir un référentiel) ? Comment une compétence peut-elle être transférable puisque, par définition, elle se construit et vise un contexte particulier ?

Ces compétences appartiennent à un registre difficile à cerner, elles relèvent parfois du savoir-faire professionnel factuel, parfois du comportement au travail, plus compliqué à décrire de manière objective par des verbes d'action. Bellier (2004, p.97) constatait que les compétences transversales étaient essentiellement des savoir-être, puisqu'elles en possédaient les mêmes composantes (qualités morales, caractère, aptitudes-traits, intérêts, comportements).

Selon Le Boterf (2007, p.141)¹, transférer n'est pas transporter un savoir-faire ou une compétence comme s'il s'agissait de transporter un objet. La transférabilité est intimement liée aux compétences acquises² puisque ce sont ces dernières qui peuvent, ou non, être transférées d'un contexte à un autre. Elle réside donc dans la « faculté à transposer », c'est-à-dire la capacité à établir des liens, à tisser des fils, à construire des connexions entre deux situations distinctes.

La capacité à transférer provient davantage d'un travail de réflexion, du réinvestissement d'un apprentissage dans une situation différente de celle dont il était issu. Il ne s'agit pas de transférer des apprentissages mais de faire l'apprentissage de transfert (Le Boterf, 2007, p.142). Le transfert consiste ainsi à recontextualiser un apprentissage effectué dans un contexte particulier (Le Boterf, 2002, p.112)³.

Zarifian (2001, p.101)⁴ parle de « l'élargissement de surface de la compétence » de la personne vers d'autres procédés complémentaires à celui déjà en place, vers d'autres disciplines (ex. mécanique, maintenance...), et vers d'autres fonctions (ex. fabrication, qualité...).

Ce nouveau concept n'est que la nouvelle définition de la notion de polyvalence qui est définie comme « *la capacité d'un salarié à occuper plusieurs postes de travail* » (Zarifian, 2001, p.138). Avec l'émergence de la notion compétence et l'évolution de la notion poste de travail, vers « fonction », « métier », « mission », le concept polyvalence n'est plus adapté à la logique de compétence et n'a de sens que s'il désigne un élargissement de surface de la compétence de la personne.

Ainsi, plus un salarié possède de compétences transférables ou de polyvalence, plus il est apte à occuper plusieurs fonctions, et plus il est employable. Ces constats nous permettent d'énoncer l'hypothèse suivante : le développement des compétences transversales et de la polyvalence influencent favorablement le développement de l'employabilité.

¹ LE BOTERF G. (2007), Op.cit, p.15.

² La compétence acquise est celle qui appartient à l'individu lorsqu'il quitte l'entreprise. Par contre, celles qui restent à l'entreprise sont les compétences requises (Le Boterf G., 2002, P.104. Op.cit, p.15).

³ LE BOTERF G. (2002), Op.cit, p.15.

⁴ ZARIFIAN PH. (2001), Op.cit, p.15.

3.2.2.2. Anticipation de l'emploi

Une meilleure visibilité de l'évolution du secteur d'activité de l'entreprise et de l'évolution des emplois permet au salarié de mesurer l'écart entre son niveau de compétence par rapport à celui du marché. Cela qui lui permettra également de faire correspondre ses compétences à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution.

L'étude des évolutions des emplois, la gestion de l'évolution du contenu des activités et l'identification des risques dans les parcours professionnels deviennent ainsi des conditions indispensables au développement de l'employabilité. L'entreprise doit se doter de capacités d'anticipation, en prévoyant suffisamment tôt les évolutions économiques, concurrentielles ou technologiques pour s'adapter à son environnement et éviter les crises. Ces constats nous permettent d'énoncer l'hypothèse suivante : la prévision de l'évolution des emplois en termes de métiers et de compétences influence favorablement le développement de l'employabilité.

Le débat sur la prévisibilité des compétences et leur transversalité prend un tournant particulier avec la question de la validation et de la reconnaissance des acquis. Cette dernière sera la troisième condition pour mettre en place une politique de développement de l'employabilité.

3.2.2.3. Reconnaissance des compétences et des acquis

Les compétences d'une personne ne sont visibles sur le marché du travail que si elles sont positionnées par rapport à une référence externe et généralisée, comme la certification professionnelle (Camusso, 2007, p.64)¹. On parle ici de la reconnaissance de compétences, qui fait souvent référence à deux termes clés : « reconnaissance et validation » (Martin, Al., 2006, p.74)².

L'acte de reconnaissance des compétences correspond à un processus « *d'identification et de vérification par un tiers et au regard d'une référence, des capacités acquises par un individu* » (Bouguerba, 2006)³. Quant à l'acte de validation, c'est la vérification de la correspondance des compétences acquises par un individu à des normes ou des références pour les traduire dans un symbole reconnu par tous, comme par exemple, un diplôme, un titre, une certification... Cette notion de validation soulève des interrogations chez de nombreux auteurs, concernant l'outil de validation et le moyen de qualifier l'acquis intellectuel et professionnel antérieur.

La reconnaissance et la validation des compétences sont des atouts supplémentaires dans une recherche d'emploi, en enrichissant le CV d'un salarié et en offrant de meilleures perspectives sur le marché du travail. Elles aident aussi le salarié, à se réinsérer plus facilement après un licenciement ou à obtenir une promotion (Guerfel-Henda, 2006)⁴. Elles renforcent donc l'employabilité du salarié (Guerfel-Henda, 2004⁵, 2006 ; Sanséau, 2005⁶).

¹ CAMUSSO D. (2007), « Les plans de la formation », Editions L'Harmattan, Paris. P.64

² MARTIN P. et AL. (2006), « Repenser la formation. Nouveaux enjeux individuels et collectifs », Editions Chroniques sociales, France.

³ BOUGUERBA A. (2006), « La validation des acquis de l'expérience », Lavoisier, Paris.

⁴ GUERFEL-HENDA S. (2006), « La validation des acquis d'expérience (VAE) : pratique de changement organisationnel? » Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.

⁵ GUERFEL-HENDA S. (2004), « Les enjeux de la validation des acquis d'expérience », Congrès de l'AGRH, Montréal.

⁶ SANSÉAU P.Y. (2005), « La VAE au cœur des politiques RH de responsabilité sociale des entreprises : positionnement et enjeux » Acte colloque ADERSE.

Cette reconnaissance est aussi bénéfique à l'entreprise. Elle permet la valorisation et la fidélisation des salariés et leur adaptation aux évolutions d'un secteur. Ces constats nous permettent d'énoncer l'hypothèse suivante : la validation et la reconnaissance des acquis influencent favorablement le développement de l'employabilité.

3.2.2.4. Information et orientation des salariés

Nous distinguons également d'autres conditions, l'information et l'orientation professionnelle, qui sont définies aussi dans l'étude de Hategekimana (2002)¹ comme déterminants dans le développement de l'employabilité. La responsabilisation des salariés sur l'aboutissement de leurs projets individuels de développement de compétences, semble être une condition nécessaire pour libérer les initiatives.

3.2.2.5. Variables structurelles

La question de développement de l'employabilité est indissociable de l'organisation de l'entreprise et du travail.

La notion d'organisation renferme plusieurs acceptions. Mallet (1995, p.11)² distingue deux types d'organisations, la première est l'organisation de l'entreprise ou « *macro-structure* », c'est la configuration et le positionnement de l'entreprise, une dimension clé dans la gestion de toute organisation (Gunia, 2002)³.

La deuxième est celle de l'organisation du travail ou « *micro-structure* », c'est la répartition du travail entre individus et la coordination entre ces derniers. Elle se base sur cinq éléments : division des tâches, distribution des rôles, système d'autorité, système de communication, système de contribution-rétribution (Bernoux, 1985)⁴. Terssac (1992)⁵ ajoute que l'organisation n'est pas seulement la coordination des tâches au sein de l'unité productive mais aussi l'organisation de l'emploi et de la formation, dans un espace donné.

Pour montrer le lien entre la configuration de l'entreprise et le développement de l'employabilité, nous nous référons aux travaux de Pichault et Nizet (2000)⁶, qui sont fondés sur la typologie des configurations structurelles de Mintzberg (1982)⁷ une typologie des pratiques de GRH, en se basant sur la dimension distribution du pouvoir entre les acteurs. Nous tentons de décrire la spécificité de chaque configuration afin de déterminer celle qui favorise davantage le développement de l'employabilité.

La configuration entrepreneuriale présente une hiérarchie réduite et un contrôle exercé par un Directeur-Général souverain. La configuration bureaucratique est adaptée à la production de masse et se caractérise par l'existence de plusieurs niveaux de direction ainsi que des procédures formalisées. La configuration professionnelle se fonde moins sur la hiérarchie que

¹ HATEGEKIMANA R. (2002), Op.cit, p.73.

² MALLET L. (1995), « Organisation qualifiante coordination et incitation », Note de CEDEFOP N°5, pp.10-16, Université des Sciences Sociales, Toulouse I. P.11.

³ GUNIA N. (2002), « La fonction Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I (LIRHE).

⁴ BERNOUX PH. (1985), « La sociologie des organisations », Edition Seuil, Points, Paris.

⁵ TERSAC G. (1992), « Autonomie dans le travail », Edition PUF, Paris.

⁶ NIZET J., PICHAULT F. (2000), Op.cit, p.14.

⁷ MINTZBERG H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'organisation. Mintzberg H., (1983), Structures in fives : designing effective organizations.

sur l'expérience partagée. Son administration est régie par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. La configuration adhocratique se caractérise par la présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des leurs besoins.

A toute configuration entrepreneuriale, selon Pichault, Nizet (2000, p.115) correspond généralement un modèle de GRH « arbitraire », ou le pouvoir est localisé au sommet hiérarchique. Ce modèle se caractérise par la « prédominance de l'informel » et la forte centralisation au niveau du dirigeant.

Dans un contexte bureaucratique, un modèle « *objectivant* » de GRH est davantage susceptible d'être trouvé. Tel modèle de GRH se caractérise par la prédominance du formel et une faible décentralisation.

A toute configuration professionnelle correspond un modèle de GRH « *conventionnelle* », ou le pouvoir est confié aux opérateurs qualifiés et les normes définies collectivement à la suite de débats contradictoires. Ce modèle de GRH, appliqué dans les universités, les écoles et les hôpitaux, est principalement dominé par la décentralisation au profit des professionnels.

Dans une configuration missionnaire, la prégnance de la mission, créant une forte décentralisation de la prise de décision, et donc le modèle « *valoriel* » de GRH certainement le mieux adapté. Ce modèle est caractérisé par la prédominance de l'informel et une décentralisation conditionnelle. Il est appliqué au sein d'organisations religieuses.

Enfin, à toute configuration adhocratique correspond un modèle de GRH « *individualisant* », permet une individualisation du lien salarial. Le tableau N°18 récapitule l'ensemble des ces relations.

Tableau N°16- Lien entre configurations et modèles de GRH		
Configurations organisationnelles	Localisation du pouvoir	Modèles GRH
Entrepreneuriale	Sommet hiérarchique	Arbitraire
Bureaucratique	Sommet hiérarchique	Objectivant
Adhocratique	Opérateurs qualifiés, ligne hiérarchique	Individualisant
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Conventionnaliste
Missionnaire	Pas d'acteur dominant	Valoriel
Source : Pichault et Nizet (2000, p.159)		

L'adoption du modèle d'organisation adhocratique favorisera le développement de l'employabilité individuelle, autant en interne qu'en externe, dans la mesure où elle valorisera le développement des compétences, les parcours devenant plus variés, plus riches, avec des itinéraires transverses, en diagonale, mixtes, permettent de passer d'une fonction à une autre. L'organisation adhocratique permet donc l'individualisation des pratiques de GRH et, par conséquent le développement des compétences et de l'employabilité.

Nous ne pouvons pas définir toutes les variables favorisant le développement de l'employabilité, nous nous limiterons donc à six : le développement des compétences transversales et la polyvalence ; l'anticipation de l'emploi ; la reconnaissance et la validation des compétences et des acquis ; l'orientation et l'information ; l'autonomie et la responsabilisation des employés.

Pour évaluer ces variables, nous choisissons quelques indicateurs :

- Les compétences transversales et la polyvalence : nombre de formation, type de formation (spécifique ou transversale) et forme de la mobilité (horizontale et verticale).
- L'anticipation de l'emploi : identification des risques dans les parcours professionnels et évolutions d'emplois.
- La reconnaissance et la validation des compétences et des acquis : diplômes ou certificats
- Le degré d'autonomie et la responsabilisation des employés
- Les informations sur la stratégie, les projets de l'entreprise, les postes vacants...

Parallèlement aux facteurs structurels et managériaux, d'autres variables environnementales, participent à l'amélioration de l'employabilité.

3.2.3. Variables environnementales

Nous identifions une série de facteurs environnementaux ou extérieurs susceptibles d'influencer favorablement, ou défavorablement, le développement de l'employabilité au niveau de l'entreprise.

De toute évidence, le cadre réglementaire va forcément agir sur le développement de l'employabilité. Le législateur, en fixant des conditions plus ou moins restrictives au droit de l'employeur à licencier, influence le marché de l'emploi. Une législation trop rigide, ou un niveau insuffisant de protection sociale, jouent en défaveur de l'emploi en dissuadant les employeurs d'embaucher.

Citons, par exemple, la loi anglaise, qui prévoit l'obligation, pour l'employeur d'autoriser les salariés licenciés (à condition qu'ils aient au moins deux ans d'anciennetés), à s'absenter le temps nécessaire à la recherche d'un emploi (entretien, déplacement...) tout en continuant à percevoir leur salaire. Le temps d'absence doit être « raisonnable », sans que la loi en précise la durée.

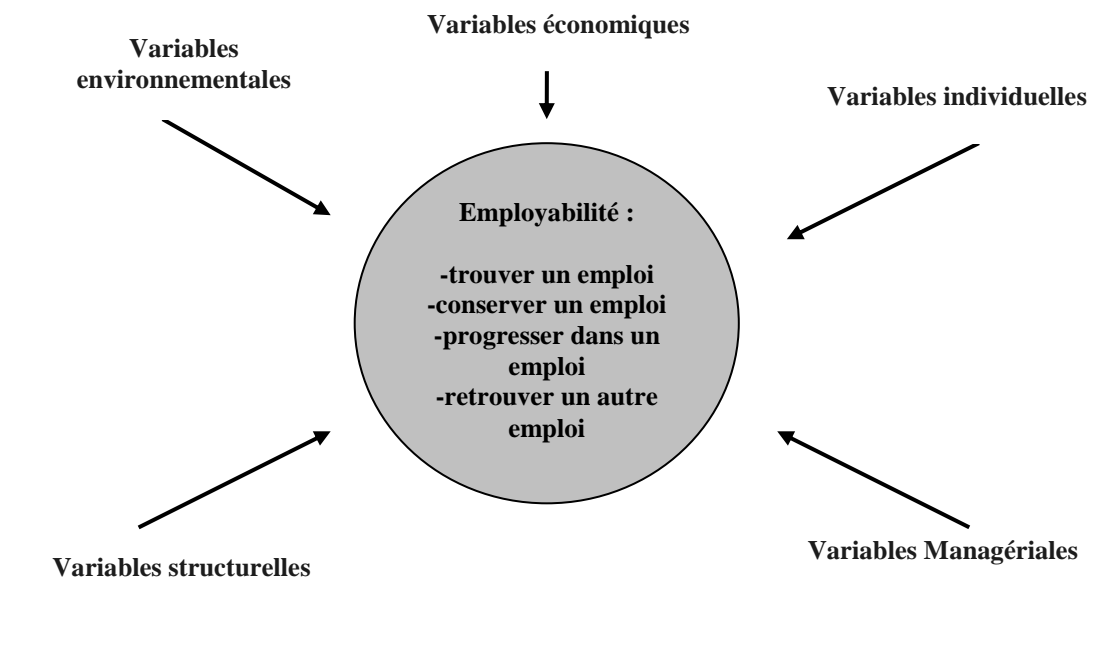
Le rôle des partenaires sociaux, et notamment celui des organisations syndicales aux niveaux sectoriels, régionaux et nationaux, est important pour négocier et conclure des accords qui peuvent se traduire par des conventions collectives d'entreprises ou de secteurs qui favorisent le développement de l'employabilité (formation, mobilité...).

Le territoire joue aussi un rôle déterminant dans la construction de l'employabilité : école où sont enseignés les savoirs professionnels et les institutions, etc.

En outre, la bonne conjoncture économique permet d'augmenter les demandes de main d'œuvre sur le marché du travail, ce qui peut également améliorer l'employabilité du travailleur.

La figure N°8 montre l'interaction entre les différents facteurs et le développement de l'employabilité ou de l'in-employabilité.

Figure N°8- Interactions entre les facteurs économiques, managériaux, structurels, environnementaux et l'employabilité



CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre, nous avons défini le concept de la GRH, et ses composantes ainsi que le concept de l'employabilité, nous avons fait un voyage dans le temps pour souligner les différentes phases de leurs évolutions respectives. Ensuite, nous avons montré l'émergence du concept de l'employabilité comme nouvelle variable de la GRH et comme un élément novateur de la performance de l'entreprise.

La GRH est un ensemble d'activités qui regroupe toutes les décisions et les actions touchant à la relation entre les organisations et les employés (management, régulation, administration). Elle a pour objectif de mobiliser et de développer les Ressources Humaines pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise dans les délais souhaités.

Elle est composée d'une entité organisationnelle, de politiques et de pratiques. Les politiques de GRH sont l'ensemble des procédures officialisées, quand aux pratiques de GRH, elles sont le moyen de mettre ces procédures en place. Trois grands groupes d'acteurs, au minimum, interviennent en matière de GRH : les décideurs, les managers d'équipe et les spécialistes fonctionnels de la GRH. Le droit du travail, les conventions collectives et les accords de branche et d'entreprise constituent le cadre dans lequel opère la GRH.

Elle a subi plusieurs influences, qui ont d'ailleurs participé à son évolution, tels que le modèle scientifique, l'école de relations humaines, le management par objectifs, le management stratégique, etc.

Un nouveau terme a intégré le vocabulaire de la GRH pendant ces dernières années : il est associé aux notions de compétence, de compétitivité, de flexibilité de l'emploi et de précarité du travail et il a fait l'objet de nombreux débats. C'est le terme de l'« employabilité ».

Nous discernons une pluralité de versions et de définitions de l'employabilité. Deux formes d'employabilité peuvent être distinguées : celle qui est interne, liée à la polyvalence du salarié, à son aptitude dynamique à « vivre » son emploi, à s'y adapter et à y rester, puis celle qui est externe, c'est-à-dire la capacité de retrouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

De nos jours, l'employabilité est définie comme un nouvel élément de la GRH permettant de dépasser les contradictions des relations flexibles. Après la mise en cause de la sécurité de l'emploi, de l'approche classique des carrières et de la promesse de carrière, le développement de l'employabilité se substitue à ces éléments. Le salarié doit pouvoir obtenir une nouvelle forme de sécurité, qui est l'employabilité, qui lui permet de changer facilement, rapidement et avantageusement de fonction, de contrat et/ou d'entreprise.

La transformation des carrières va conduire au changement de contrat psychologique entre l'employé et l'employeur. Le contrat psychologique traditionnel date d'une époque où la carrière professionnelle se déroulait souvent au sein d'une même entreprise. Il était fondé sur le « compromis salarial », liant subordination et sécurité de l'emploi. Le nouveau contrat est désormais fondé sur l'échange de l'employabilité contre un engagement dans le développement des performances de l'entreprise. De ce fait, les rôles et les responsabilités de l'employeur et de l'employé s'inversent.

Nous constatons, d'après ces éléments de la littérature, que l'employabilité variera d'une entreprise à l'autre en fonction de la structure ou de la configuration et aussi de la politique de GRH de l'entreprise. La GRH va orchestrer la carrière, le recrutement, les compétences et donc l'employabilité des salariés. Selon nous, l'intégration de l'employabilité dans l'entreprise exige un renouvellement des pratiques de GRH et des formes d'organisations du travail.

De nombreuses questions surgissent sur la mesure de l'employabilité. Son évaluation est délicate à établir de par la nature du concept, de ses multiples définitions et approches.

De plus, l'employabilité a été définie par la littérature comme un élément tacite, difficile à insérer dans un contrat de travail formel ou officiel.

En outre, l'employabilité n'est pas une caractéristique stable, elle se construit et se déconstruit au cours du temps. Elle implique l'individu et ses caractéristiques personnelles, elle dépend également des politiques d'emploi et des modes d'organisation et du travail des entreprises, du marché du travail et des territoires.

Il faut, entre autres, évaluer simultanément la situation professionnelle, qui est un élément constatable, et les possibilités professionnelles, qui ne sont que des probabilités ou des anticipations.

Il y a peu d'instruments d'évaluation de l'employabilité qui soient définis dans la littérature. Il semble que l'élaboration d'instrumentations de mesure soit nécessaire afin d'évaluer l'employabilité.

Nous avons choisi de mobiliser quatre dimensions afin de mesurer l'employabilité des salariés, à savoir : trouver un emploi, conserver un emploi, progresser dans un emploi et retrouver un autre emploi. Ensuite, nous avons défini les variables favorisant son développement (managériales, économiques, individuelles, environnementales...). Etant dans l'impossibilité de déterminer toutes les variables possibles favorisant le développement de l'employabilité, nous nous sommes limités à six variables managériales : le développement des compétences transversales et la polyvalence, l'anticipation de l'emploi, la reconnaissance et la validation des compétences et des acquis, l'orientation et l'information, l'autonomie et la responsabilisation des employés.

A partir de ces conditions, nous avons décelé quelques indicateurs : nombre de formation, type de formation (spécifique ou transversale) et forme de mobilité (horizontale et verticale) ; identification des risques dans les parcours professionnels et évolutions des emplois ; diplômes ou certificats, degré d'autonomie et la responsabilisation des employés ; informations sur la stratégie, projets de l'entreprise, postes vacants ; nombre d'emplois créés.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans le contexte actuel de mondialisation, les entreprises tunisiennes affrontent de nouveaux défis technologiques, sociaux et économiques. Toutefois, elles fonctionnent encore avec une GRH traditionnelle, malgré le fait qu'actuellement, les Ressources Humaines soient considérées encore comme un élément majeur de la compétitivité de l'entreprise.

Comment moderniser la Gestion des Ressources Humaines pour permettre aux entreprises tunisiennes, au-delà de la flexibilité des Ressources Humaines et des restructurations nécessaires, d'assurer un développement de leurs performances à moyen et à long terme, ainsi qu'une sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés ?

Nous sommes partis de l'existence d'un lien positif entre le développement de l'employabilité et la mise en place des nouvelles politiques et pratiques de GRH. Pour cela nous avons utilisé une grille de lecture de la théorie de GRH, de l'organisation du travail et des publications sur l'employabilité.

Nous avons mobilisé la théorie de flexibilité des Ressources Humaines, la théorie des carrières et la théorie du contrat psychologique pour montrer que l'employabilité est devenue une nouvelle variable, un indicateur et un moyen pour la GRH, lui permettant de faire face aux nouveaux défis et de dépasser les contradictions des relations flexibles.

La théorie des carrières nous a éclairé la différence entre employabilité et carrière. Cette théorie a prouvé que l'employabilité n'est pas une alternative à la carrière, mais plutôt un moteur de celle-ci. Le passage de la théorie classique à la nouvelle carrière s'explique par la transformation des reconfigurations des organisations, les carrières n'étant plus stables comme elles l'étaient auparavant. L'employabilité va donc varier en fonction de la structure ou la configuration de l'entreprise.

La théorie des contrats psychologiques nous a instruit sur le changement de la nature de la relation d'emploi et nous a fait définir les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités de l'entreprise dans le développement de l'employabilité. Traditionnellement, ou avec le modèle fordiste, la relation d'emploi a été en échange d'une promesse de loyauté et d'engagement de la part du salarié, l'employeur lui offrait la sécurité du travail et une carrière garantie. Avec la mise en place des nouveaux modèles reposant sur la flexibilité, les éléments centraux de la relation de travail (la carrière et la sécurité du travail) ont été fortement ébranlés et remis en

question. Le nouveau compromis, aujourd'hui, est l'échange de l'employabilité contre l'engagement dans le développement des performances de l'entreprise.

Nous avons formulé ainsi l'hypothèse centrale de notre recherche, que nous nous proposons de valider tout au long de notre thèse : la mise en place de nouvelles pratiques de GRH, par l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité, conduisant à la progression des performances sociale et économique des entreprises tunisiennes et la sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés.

Sur le plan opérationnel, nombreux questions se sont posées :

- Comment mesure-t-on l'employabilité ?
- Quels sont les pratiques et les outils opérationnels permettant le développement de l'employabilité des salariés dans les entreprises ?
- Quelles seront les conditions nécessaires à l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité à la GRH dans les entreprises ?
- Comment mesure-t-on la performance d'une entreprise et comment l'employabilité contribuera-t-elle à la progression des performances ?

Afin de répondre à toutes ces questions, nous avons effectué une analyse de la littérature relative à la définition de l'employabilité, à son évaluation et aux facteurs de son développement, ou de sa dégradation.

Dans la littérature, la notion de l'employabilité, a été soumise à des interprétations différentes depuis son apparition au début du XX^e siècle jusqu'à nos jours. Les contributions les plus intéressantes, dans la définition des origines et des dimensions de ce concept, furent sont les travaux de Gazier (1998¹, 1990², 1999³, 2001a⁴) et de McQuaid et Lindsay (2005)⁵.

Jusqu'aux années 1980, la question de l'employabilité se situait en dehors des frontières de l'entreprise, concernant essentiellement les « exclus » du marché du travail. Aujourd'hui l'employabilité a pris un sens plus large. Elle ne concerne plus uniquement les chômeurs, mais aussi tous les travailleurs, devenant synonyme d'adaptation des salariés sur le marché du travail interne et externe. Nous tirons des confusions entre le terme employabilité et les concepts de carrière, de mobilité, de compétences et de qualifications. Pour cela nous avons utilisé une grille de lecture de la théorie de compétences et de qualifications pour clarifier la différence entre ces concepts.

L'employabilité englobe des qualifications et des compétences, mais elle renferme encore d'autres éléments. Nous distinguons d'autres variables individuels, économiques environnementales, et managériales :

- Facteurs managériaux : GRH adaptée (pratiques GRH) : formation, mobilité, gestion des compétences, etc. Organisation du travail : modes de division du travail, modes de coordination et de prise de décision, style de management.
- Facteurs structurels : configurations organisationnelles.
- Facteurs individuels : âge, sexe, personnalité (initiative, capacité veille d'emploi), aptitudes, désirs (désir de réussite personnelle, désir d'apprendre), valeurs, réactivité, autonomie, prise

¹ GAZIER B. (1998b), « Employability, concepts and practices », European Employment Observatory, Berlin.

² GAZIER B. (1990), Op.cit, p.14.

³ GAZIER B. (1999), Op.cit, p.14.

⁴ GAZIER B. (2001a), Op.cit, p.11.

⁵ MCQUAID R. W. et LINDSAY C. (2005), Op.cit, p.11.

de responsabilité, ouverture au changement, capacité à prendre des risques, construction d'un réseau relationnel, etc.

- Facteurs culturels : ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs
- Facteurs économiques : productivité et investissement
- Facteurs environnementaux : système de reconnaissance des compétences, évolution de secteur d'activité, évolution des métiers, système éducatif, conjoncture économique, etc.

La revue de littérature a permis d'apporter des éclaircissements quant à la définition de l'employabilité. De façon plus précise, une définition managériale de l'employabilité peut être proposée : « maintenir et développer les compétences du salarié, ainsi que les conditions de GRH, nécessaires et suffisantes, lui permettant, à tout moment, de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables ».

Une mesure de l'employabilité paraît difficile à cause de la nature du concept, ses approches multiples et sa dualité (employabilité absolue et employabilité relative).

A la lumière des éléments disponibles dans la littérature, nous avons choisi de mobiliser quelques indicateurs d'évaluation, mais une telle mesure de ce concept ne peut être que composite.

Nous avons tout d'abord défini quatre dimensions de l'employabilité : trouver un emploi, conserver un emploi, progresser dans un emploi et retrouver un autre emploi. Ensuite, pour évaluer ces quatre dimensions, nous avons défini les conditions permettant l'émergence de cette capacité.

Nous avons retenu six conditions nécessaires au niveau managérial : le développement des compétences transversales et de la polyvalence, l'anticipation de l'emploi, la reconnaissance et la validation des compétences et des acquis, l'autonomie et la responsabilisation des employés, l'orientation et l'information.

Pour évaluer ces variables, nous limitons notre choix à quelques indicateurs pouvant donner une idée sur le degré de développement, ou de dégradation, de l'employabilité :

- Le nombre et le type de formation (spécifique ou transversale) et le forme de mobilité (horizontale et verticale) : indicateurs sur le développement des compétences transversales et de la polyvalence.
- L'identification des risques au sein des parcours professionnels et des évolutions des emplois : indicateur sur l'anticipation de l'emploi.
- Les diplômes ou certificats : indicateurs sur la reconnaissance et la validation des compétences et des acquis.
- Le degré d'autonomie et la responsabilisation des employés : indicateurs sur le style de management et l'organisation du travail.
- Les informations sur la stratégie, les projets de l'entreprise et les postes vacants : indicateur sur l'information et l'orientation

Le tableau N°19 regroupe les quatre dimensions de l'employabilité retenues et les six conditions nécessaires de développement de l'employabilité que nous avons choisies,

Tableau N°17- Dimensions /indicateurs de l'employabilité				
Conditions	Indicateurs	Dimensions		
		Conserver un emploi	Progresser dans un emploi	Trouver un autre emploi
La capacité d'un salarié à occuper plusieurs fonctions	nombre de formation, type de la formation (spécifique ou transversale) et forme de mobilité (horizontale et verticale).	x	x	x
L'anticipation de l'emploi	l'identification des risques dans les parcours professionnels et l'évolution des emplois	x	x	x
La reconnaissance et la validation des compétences et des acquis	Les diplômes ou certificats	x	x	x
Le style de management et d'organisation du travail	Le degré d'autonomie et la responsabilisation des employés	x	x	x
L'orientation et l'information	Les informations sur la stratégie, les projets de l'entreprise, les postes vacants, etc.	x	x	x

Dans les parties suivantes (2 et 3), nous exposerons le cheminement de la recherche et le travail du terrain. Nous verrons la réalité des pratiques de GRH dans les entreprises tunisiennes et la possibilité effective d'intégrer l'employabilité à la GRH, ainsi que ses impacts sur la performance des entreprises tunisiennes.

DEUXIÈME PARTIE

LE DISPOSITIF DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE, MÉTHODE D'ACCÈS AU TERRAIN, TECHNIQUES DE RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

L'objectif de la deuxième partie est de présenter le dispositif de notre recherche. Elle est structurée en deux chapitres, un premier chapitre (3), expose le cadre méthodologique et épistémologique de notre recherche. Le second chapitre (4), présente la méthode d'accès aux entreprises et les techniques de recueil et d'analyse des données.

CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 5. MÉTHODE D'ACCÈS AUX ENTREPRISES ET TECHNIQUES DE RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

CHAPITRE 3.

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Après la mise en évidence de la problématique de notre thèse, des questions de recherche qui y sont associées et de l'analyse de la littérature, nous présentons dans ce troisième chapitre, dans une première section (1), le positionnement épistémologique de notre recherche. Notre démarche s'inscrit dans une vision constructiviste, qui consiste à voir la réalité, à se rendre compte du fonctionnement réel des entreprises. Ensuite, dans une deuxième section (2), nous explicitons la méthode de construction du corps d'hypothèses.

Dans la troisième section (3), nous décrivons nos choix méthodologiques et les étapes de la recherche. Cette dernière s'est déroulée selon la « méthode qualimétrique » fondée sur des recherches-interventions.

Section 1 : Positionnement épistémologique de la recherche

Section 2 : Processus de construction de notre raisonnement scientifique et construction du corps d'hypothèses

Section 3 : Choix méthodologique de la recherche

1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans cette première section, nous rappelons l'objet de notre recherche. Ensuite, nous énonçons notre positionnement épistémologique pour pouvoir articuler le travail de terrain et la théorie (1.1). Nous essayons ensuite de repérer les grandes caractéristiques du processus de notre recherche et les postulats épistémologiques à la base de notre démarche de recherche constructiviste (1.2).

1.1. Positionnement épistémologique de la recherche

La définition d'un positionnement épistémologique suppose la précision des contours de l'objet étudié, la nature du lien sujet/objet et le type de réalité que nous espérons appréhender. Comme nous l'avons déjà signalé dans les pages précédentes, l'objet de notre recherche est d'identifier les principales difficultés de modernisations des pratiques RH au sein des entreprises tunisiennes. Puis, de montrer l'impact du développement ou non développement de l'employabilité sur la GRH ainsi que sur la performance sociale et économique. Enfin, de proposer des outils qui pourront aider les entreprises à développer l'employabilité de leurs salariés et, consécutivement moderniser leurs pratiques de GRH.

Afin d'identifier les difficultés de modernisations des pratiques de GRH et d'étudier les mécanismes de gestion favorables à l'intégration de l'employabilité au sein des entreprises, nous avons poursuivi un processus de recherche qui s'est déroulé sur six années, dont onze mois passés en Tunisie, mobilisés sur le Terrain d'Observation Scientifique. Nous avons alterné ces périodes de travail en « entreprise »¹ avec des périodes de travail en « bibliothèque »² et en « laboratoire »³.

Nous allons d'abord circonscrire les concepts de scientificité et de démarche scientifique en sciences de gestion, nous définissons ensuite le positionnement épistémologique de notre recherche.

1.1.1. Epistémologie : connaissance en sciences de gestion

Il subsiste aujourd'hui des oppositions et des débats entre les différents chercheurs concernant la production des connaissances scientifiques en sciences de gestion, leurs valeurs et leurs critères de validité « *chaque centre de recherches a tendance à affirmer que sa démarche est scientifique, valide, reléguant en même temps toutes les autres qui se démarquent d'elles* » (Ecoto, 2006, p.4)⁴. Il s'avère que les sciences de gestion sont toujours à la recherche de leur « maturité » (Savall, Zardet, 2004⁵ ; Bourgne, 2007¹). Nous étudions, dans un premier lieu, la

¹ Le travail en Terrain d'observation scientifique (TOS) a consisté à rencontrer les acteurs des organisations au cours d'entretiens de diagnostic, lors de séances de formation-concertation à des outils de management, par l'animation de groupes de projet ...

² Le travail en bibliothèque a consisté à faire une revue de littérature des travaux des principaux auteurs ayant écrit sur notre thème ou des thèmes proches.

³ Le travail en laboratoire a consisté à acquérir des outils et à comprendre la méthodologie pendant les séminaires de thèse et les rendez vous avec la directrice de recherche. Le laboratoire assure trois fonctions : il est le garant de la scientificité des projets de recherches, il permet l'ancrage théorique, il favorise une construction collective (Lallé, 2004).

⁴ ECOTO F. (2006), « Spécificités de la validité interne et externe d'une recherche qualitative et quantitative », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon. P.4

⁵ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

définition de la connaissance scientifique puis ensuite les différents courants épistémologiques.

Qu'est-ce que la connaissance ? Une connaissance est une croyance qui est vraie. Mais à quelles conditions cette croyance mérite-t-elle d'être considérée comme une connaissance ? C'est la question centrale que pose l'épistémologie².

Cette dernière est une discipline philosophique qui étudie la constitution des connaissances valables, en critiquant et en validant les démarches scientifiques tant en sciences pures qu'en sciences humaines. L'existence d'un dédoublement des constantes logiques a rendu possible la coexistence de trois paradigmes. Nous verrons, dans les paragraphes suivants, les oppositions entre ces paradigmes.

1.1.2. Thèse des positivistes : la connaissance est objective

Le pionnier du positivisme fut Auguste Comte (1798-1857) et l'hypothèse (ontologique) des positivistes à savoir que « la connaissance est objective », c'est-à-dire que la réalité existe en soi. Mais ne dépend pas des préférences personnelles des observateurs. Elle a ses propres lois universelles et invariables (Le Moigne, 1995)³.

Le positiviste se caractérise par une indépendance et une neutralité avec son objet qui lui permettent d'atteindre le principe d'objectivité. C'est pourquoi il faut « *regarder tous les phénomènes comme assujettis à des lois naturelles invariables* » (Auguste Comte)⁴. Il faut ensuite expliquer la réalité.

Une recherche positiviste commence par une modélisation théorique du phénomène étudié, puis le chercheur choisit une méthodologie pour tester la validité de la théorie ou du modèle. Les critères de validité des connaissances, selon les positivistes, sont : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Perret, Seville, 1999, p.27)⁵.

1.1.3. Thèse des constructivistes : la connaissance est construite

L'épistémologie constructiviste⁶ a été construite et développée au fil des années. Ses précurseurs sont les trois grands « V » : Vico, Vinci et Valéry, ses initiateurs sont Bachelard, Bateson et Von Foerster et, enfin, ses fondateurs sont la « *Troïka* » incarnée par Piaget, Simon et Morin. L'hypothèse des constructivistes est phénoménologique, dénommée aussi hypothèse interactionniste. Les constructivistes partent de l'idée que la réalité est socialement construite et qu'elle n'existe pas en elle-même.

Dans cette approche, il est nécessaire de comprendre les processus pour pouvoir analyser la structuration d'une situation. C'est pour ces raisons que ce courant épistémologique marque « *une rupture avec la notion traditionnelle selon laquelle toute connaissance humaine devrait,*

¹ BOURGNE P. (2007), « La plus value apportée par les enseignants chercheurs en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.

² Pour les anglo-saxons, l'épistémologie équivaut à la théorie de la connaissance. Dans le monde francophone, ce terme désigne la « science de la science ».

³ AUGUSTE COMTE, IN, LE MOIGNE J.L. (1995), « Les épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », PUF, Paris.

⁴ LE MOIGNE J.L. (1995), « Les épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », PUF, Paris.

⁵ PERRET V., SEVILLE M., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in BRIONES RODRIGUEZ B. (2006), « L'incidence des politiques de GRH sur la compétitivité des entreprises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III. P.27.

⁶ Ou les épistémologies constructivistes au pluriel. Les raisons de pluriel dans le livre de Le Moigne : les épistémologies constructivistes. Il y a divers paradigmes constructivistes : paradigme de l'épistémologie génétique (Piaget), paradigme de constructivisme radical (Glaszersfeld), le paradigme des sciences de l'artificiel (Simon), le paradigme des sciences complexes (Morin)...

ou pourrait, s'approcher d'une représentation plus ou moins « vraie » d'une réalité indépendante ou « ontologique »¹.

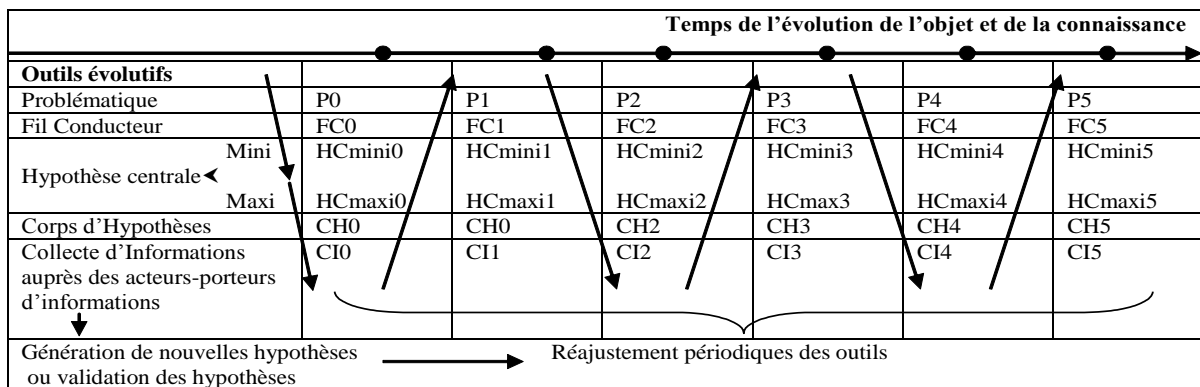
Le chemin de construction de la connaissance s'effectue en deux étapes, dont la première consiste à étudier les représentations singulières de la réalité (Piaget, 1967, p.6)² par le biais du vécu des acteurs, la seconde consistant à donner une explication du monde (Martinet, Al., 1990)³. Cette explication, donnée par le chercheur, est « subjective », soumise à sa propre perception du monde et construite dans son interaction avec les sujets et les objets de sa recherche.

1.1.4. Thèse des interprétativistes : la connaissance est acquise à travers des interprétations

Le courant des interprétatives est un prolongement de la thèse des constructivistes. Le chemin d'acquisition de la connaissance passe par la compréhension de la construction de la réalité sociale au travers des interprétations de pratiques d'acteurs. La réalité est instruite à travers les interprétations que les acteurs donnent au chercheur, en fonction des intentions, des motivations, des attentes et des croyances de ceux-ci.

Dans les trois paradigmes, les connaissances sont issues d'une méthode scientifique étant donné que la production de connaissances suit des règles définies. Notre recherche s'inscrit dans la démarche constructiviste parce que son processus se construit progressivement au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des matériaux de recherche⁴ bibliographiques et expérimentaux⁵, et en interaction avec les acteurs des entreprises A, B et C. La construction de nos outils de recherche, à savoir, la problématique, le fil conducteur, l'objet de recherche et l'hypothèse centrale ont connu plusieurs évolutions au fur et à mesure de la collecte des données (figure N°9). Par ailleurs, plusieurs thèmes de notre recherche sont apparus sur le terrain, tels que par exemple, celui de la négociation individuelle.

Figure N°9- Démarche heuristique de la recherche scientifique



Source : adapté de Savall, Zardet (2004, p.198)⁶

¹ In JONNAIRT P., MASCIOTRA D. (2004), « Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? », Presses de l'Université de Québec.

² PIAGET, J. (1967), « Logique et connaissance scientifique, L'encyclopédie de La Pléiade ». P.6.

³ MARTINET, A.-C., AL. (1990), « Epistémologies et sciences de gestion », In BONNEFOUS A.M. (2007), « Le développement durable en pratique : une étude de cas multi-sites pour un concept multiforme », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management.

⁴ Les matériaux de recherche sont l'ensemble des supports contenant des données primaires ou secondaires dont la fonction est la validation des hypothèses de recherche.

⁵ Les matériaux bruts ou élaborés comportant des informations relatives à des terrains touchant à l'objet étudié

⁶ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

1.2. Positionnement épistémologique à la base de notre démarche constructiviste

Notre recherche se fonde sur :

- La construction de la connaissance en interaction ou coproduction avec les acteurs
- La conciliation des connaissances génériques et actionnables.

1.2.1. Interaction et coproduction dans la construction de la connaissance

Le processus de construction de notre recherche a été construit en interactivité avec les acteurs des trois entreprises A, B et C. Cette interactivité a contribué à la construction progressive de notre thèse. Cependant, nous avons tenté d'entretenir une relation d'interdépendance avec l'objet, nous l'expliquons dans le paragraphe suivant et nous mentionnons les autres obstacles épistémologiques qu'un constructiviste peut parfois rencontrer au cours de sa recherche.

1.2.1.1. Problématique de la relation objet/sujet en sciences de gestion

La relation objet/sujet et l'idée d'objectivité sont des « *problématiques dans les sciences sociales* » (Allix-Defautaux 1998, p.214)¹. En effet, le sujet² et l'objet ne sont pas entièrement distincts dans la mesure où le chercheur, qui est le sujet, fait partie intégrante de l'objet qu'il étudie.

Historiquement, depuis Kant, l'idéal scientifique a été l'objectivité, ce qui est valable universellement, c'est-à-dire pour tous les esprits, indépendamment de l'époque et du lieu.

Cette objectivité s'exprime en termes de neutralité. Tout processus d'objectivation ne se réalise que par une mise en extériorité de l'objet. Il s'agit d'une prise de distance du sujet vis-à-vis de lui-même pour se rapprocher de l'objet.

Toutefois, à partir des années 1960, on a observé un abandon de l'exigence d'une stricte objectivité comme idéal de la scientificité. Parallèlement, il y a eu une tendance à privilégier une conception « intersubjective » (Savall, Zardet, 2004)³.

Notre recherche sera donc construite en interaction avec les acteurs des entreprises A, B et C, nous veillerons à entretenir une relation d'interdépendance avec l'objet, l'objectivité est remplacée par l'intersubjectivité contradictoire.

1.2.1.2. Opinion et connaissance antérieure

Selon Bachelard (1934)⁴, les obstacles qui freinent le chercheur pour progresser dans sa recherche vers la vérité sont d'origine interne : l'opinion et le savoir acquis ou la connaissance antérieure. Le chercheur doit dépasser ces obstacles épistémologiques, en écartant tout ce qui lui est propre : idées, croyances ou préférences personnelles.

¹ ALLIX-DEFAUTAUX C. (1998), «Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif», In PIERRE J.B. (2007), « L'adéquation du dispositif CIFRE en sciences de gestion » Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon. P.214.

² Le sujet est défini comme un être humain vers lequel est dirigé une recherche. Le sujet peut être un acteur participant à la recherche.

³ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

⁴ BACHELARD (1934), « La formation de l'esprit scientifique »

Par ailleurs, le chercheur ne doit pas tirer ses conclusions trop tôt, mais plutôt laisser à son esprit le temps d'explorer les voies qui le portent vers les conclusions.

1.2.2. Conciliation des connaissances génériques et actionnables

La finalité des recherches en sciences de gestion est de construire une synthèse entre la connaissance et l'action (Wacheux, 1996)¹. Une recherche en sciences de gestion ne vise donc pas uniquement le test d'une théorie mais aussi à créer des connaissances opérationnelles, actionnables² et concrètement utilisables pour la résolution des problèmes socioéconomiques des organisations.

Certains chercheurs attestent qu'il y a une distance entre les recherches en sciences de gestion et les pratiques managériales dans les entreprises, parce que ces recherches ne relèvent pas d'une observation en situation réelle (Savall, Zardet, 2004)³. En effet, selon l'étude de Lallé (2004)⁴ environ 80% des données empiriques viennent des recherches extérieures au terrain (les chercheurs ne pénètrent pas dans l'organisation), ce qu'elle décrit comme « *une recherche en gestion sans entreprise* ». La question qui se pose alors est la suivante : « si un chercheur en sciences de gestion n'est jamais entré dans une organisation (inexpérimenté) comment peut-il analyser une situation de gestion ? »

Ben Fadhel (2007)⁵ explique cette situation par la volonté d'élaborer des connaissances généralisantes et scientifiques poussant les chercheurs à la modélisation et donc à la simplification, mais « *ces modèles, tout en offrant de beaux construits théoriques, sont dénués de toute portée opératoire* ». Par conséquent, les savoirs issus de ces recherches peuvent ne pas être actionnables.

Ainsi, les théories universelles et les connaissances actionnables sont toutes deux nécessaires à l'action managériale. Comment un chercheur peut-il réaliser ce double objectif et pouvons-nous concilier des connaissances générales et des connaissances actionnables ?

Il semble que ces connaissances soient difficilement conciliables pour Ben Fadhel (1992)⁶ et Godelier (2004)⁷ et, par conséquent, être probablement à l'origine d'obstacles à la scientificité de la gestion.

Or, Savall et Zardet (2004)⁸ prouvent qu'elles sont justement conciliables par l'intégration des trois degrés de connaissance : descriptif (décrire l'objet), explicatif (proposer une interprétation aux phénomènes décrits) et prescriptif (proposer des actions ou des transformations pour modifier l'état des choses observées).

Notre ambition est d'intégrer ces trois niveaux de connaissances, notre recherche n'étant pas seulement une recherche sur l'action mais plutôt une recherche dans l'action, une recherche transformatrice où nous participons à la vie quotidienne des acteurs dans l'organisation et à l'amélioration de leur mode de fonctionnement.

¹ WACHEUX F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.

² L'expression « connaissance actionnable » est employée par J.-L. Le Moigne dans Modéliser pour comprendre.

³ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

⁴ LALLÉ B. (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », Revue Française de gestion, Vol 30, N°148; pp. 45-65.

⁵ BEN FADHEL A. (2007), « Problématique de validité des résultats des recherches en gestion : illustration dans un cadre Tunisien », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management.

⁶ BEN FADHEL A. (1992), « Dynamique séquentielle : culture-gestion : Application au contexte tunisien », In Ben Fadhel A. (2007), Op.cit.

⁷ GODELIER E. (2004), « Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique ». In Ben Fadhel A. (2007), Op.cit.

⁸ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

2. PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE NOTRE RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE ET CONSTRUCTION DU CORPS D'HYPOTHÈSES

Notre démarche de recherche est constructiviste, elle consiste à observer la réalité et à comprendre le fonctionnement réel des entreprises. Nous définissons, dans cette section, la formulation des hypothèses et le processus de construction de notre raisonnement scientifique (2.1) ainsi que la méthode de construction du corps d'hypothèses (2.2).

2.1. Formulation des hypothèses et processus de construction de notre raisonnement scientifique

Le raisonnement¹ est un processus cognitif qui permet d'obtenir de nouveaux résultats ou de vérifier un fait en faisant appel à différentes lois ou expériences. Le point de départ de ce processus est la formulation des hypothèses de recherche. Nous distinguons trois modes de construction du raisonnement :

- **Le raisonnement par induction** consistant à découvrir des régularités à partir des observations de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de cette observation (Savall, Zardet, 2004, p.65)². Cela présuppose que si une affirmation est vraie dans un certain nombre de cas, elle le sera également dans des cas similaires, ce qui permet une « généralisation » (Grawitz, 1996, p.15), en passant donc des observations particulières à des énoncés généraux (Thiétart, 2003³ ; Wacheux, 1996⁴).
- **Le raisonnement par déduction** est un processus qui débute avec les analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables (Wacheux, 1996, p.50).
- **Le raisonnement abductif** consiste à choisir où à inventer de nouvelles règles pour les inférer et les interpréter à partir de résultats observés.

L'induction et l'abduction se basent sur l'observation, mais la différence entre les deux est que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables alors que l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (Koenig, 1993, p.7)⁵.

Le processus de raisonnement peut impliquer un seul, deux ou bien les trois types de raisonnements.

La possibilité d'impliquer les deux types de raisonnements se fait par l'utilisation de la déduction et de l'induction avec complémentarité (Thiétart, 2003) afin d'éviter le risque d'un raisonnement tautologique en suivant une démarche purement inductive (Savall, Zardet, 2004)⁶. La combinaison des trois formes de raisonnement déduction-abduction-induction est également possible.

¹ Un raisonnement qui s'appuie sur des règles formulées en langage mathématique est dite rationalité (la doctrine qui pose la raison comme principale de toute connaissance vraie de la réalité) et un raisonnement qui s'appuie sur des expériences vécues est dite empirique (vient de mot Empirisme qui est une doctrine épistémologique (en philosophie et en psychologie) qui fait de toute connaissance le résultat de notre expérience sensible).

² SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

³ THIÉTART R. A. (2003), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.

⁴ WACHEUX F. (1996), Op.cit, p.105.

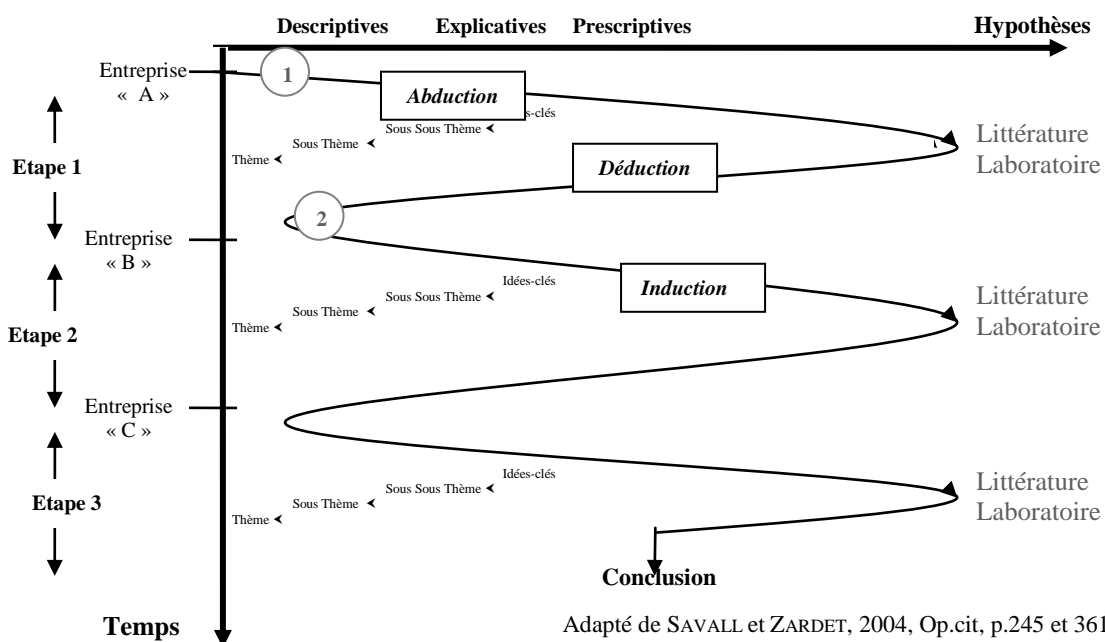
⁵ KOENIG G. (1999), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle », Economica, Paris.

⁶ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

La construction de l'ensemble de nos hypothèses, tout au long de notre recherche, a fait appel aux trois formes de raisonnements. La figure N°10 synthétise notre démarche et le processus de construction de nos raisonnements.

Dans un premier temps, (flèche 1), l'hypothèse centrale a été définie par induction à partir des premiers travaux de recherche-intervention réalisés dans l'entreprise A. Par la suite (flèche 2), nous avons essayé de tester cette hypothèse et, pour y parvenir, nous l'avons décomposée en sous-hypothèses que nous avons déduites de notre analyse théorique, ou de l'induction, à partir de nos terrains d'observation B et C. Chaque sous-hypothèse a fait partie d'une chaîne de démonstration, ce qui a nécessité le recours aux trois formes de raisonnement abduction-déduction-induction.

Figure N°10- Processus de construction de notre raisonnement scientifique



2.2. Méthode de construction du corps d'hypothèses

Le corps d'hypothèses a été construit selon le modèle général créé et pratiqué par l'équipe de recherche ISEOR. Ce corps d'hypothèses va nous permettre d'explicitier l'ensemble des hypothèses que nous envisageons de valider par notre recherche et d'enchaîner ainsi les trois niveaux descriptif, explicatif et prescriptif.

La construction du corps d'hypothèses s'est faite progressivement, au fur et à mesure de l'accumulation de matériaux bibliographiques et expérimentaux. Nous détaillons, dans les paragraphes suivants, la méthode de sa construction, l'articulation des hypothèses ainsi que leur numérotation.

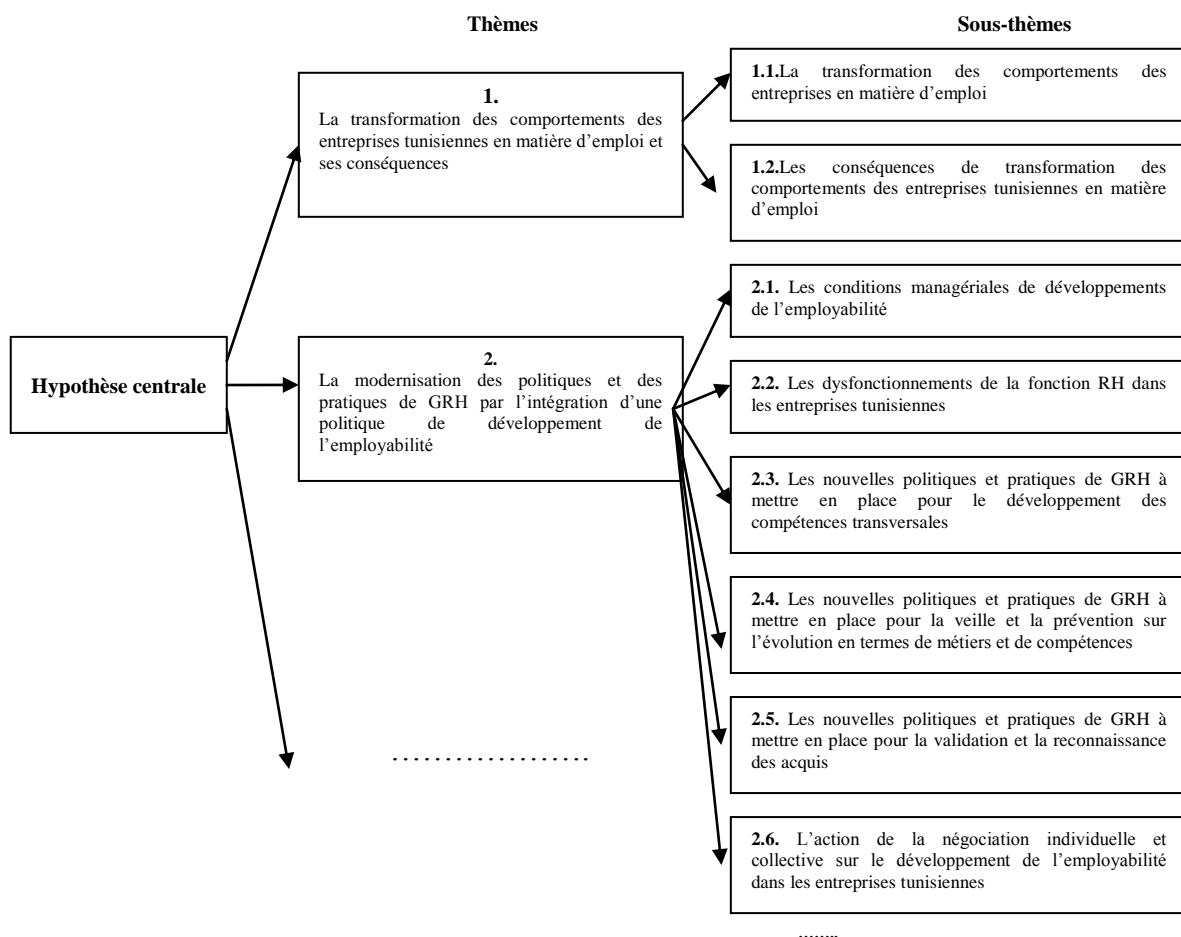
2.2.1. Arborescence du corps d'hypothèses

L'hypothèse centrale contient en germe l'ensemble de tout le corpus d'hypothèses (Barth, 2007)¹. Elle est décomposée verticalement en thèmes et en sous-thèmes, puis, dans chacun d'eux, elle est formulée horizontalement, en une chaîne d'hypothèses (descriptives, explicatives et prescriptives).

2.2.1.1. Axe vertical : thèmes et sous-thèmes

Notre point de départ a été l'hypothèse centrale, que nous avons décomposées en thèmes et en sous-thèmes, comme le montre la figure N°11. Ensuite, nous avons émis des sous-hypothèses désordonnées et les avons classées au fur et à mesure de leurs explications dans les thèmes et les sous-thèmes. Cela nous a permis de structurer verticalement notre corps d'hypothèses.

Figure N°11- Extrait de l'arbre de segmentation et développement de l'hypothèse centrale



¹ BARTH I. (2007), « Rôle, objectif et processus de formation des hypothèses dans la représentation de l'objet de recherche en sciences de gestion. Cas de recherche-intervention », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management. Lyon.

2.2.1.2. Axe horizontal : nature des hypothèses

Au sein de chacun des différents thèmes et des sous-thèmes définis, nous avons formulé une chaîne d'hypothèses [descriptives → explicatives → prescriptives]. Les hypothèses descriptives explicitent la description de l'objet de recherche et de ses composants. Les hypothèses explicatives fournissent une ou plusieurs explications des constats formulés dans les hypothèses descriptives. Les hypothèses prescriptives constituent des recommandations permettant de transformer l'objet étudié (Savall, Zardet, 2004).

2.2.2. Articulation d'hypothèses et numérotation

Il y a une articulation et des liens croisés entre les trois niveaux d'hypothèses : une même hypothèse explicative peut se trouver reliée à plusieurs hypothèses descriptives, si plusieurs variables sont expliquées par une même cause ; de plus, une hypothèse descriptive peut se trouver articulée avec plusieurs hypothèses explicatives.

Une hypothèse descriptive peut avoir une contribution explicative à une autre hypothèse descriptive, de même qu'une hypothèse explicative peut avoir aussi la propriété de décrire un phénomène. Le tableau N°20 définit les frontières entre les trois niveaux d'hypothèses.

Tableau N°18- Articulation et frontière entre les trois niveaux de connaissances		
Descriptive	Explicative	Prescriptive
Quoi ?	Pour quoi ?	Pourquoi faire et comment ?
Observation constat ⇓⇓	Explication possible ⇓⇓	Scénario possible de solution ⇓⇓
Statut de terrain	Les niveaux d'interprétation	Essai de prédiction de mise en œuvre de la fonction de co-producteur de connaissances avec les praticiens
Source : Savall, Zardet, 2004.		

Pour identifier le type d'hypothèse, nous utilisons les abréviations : « HD » pour les hypothèses descriptives, « HE » pour les hypothèses explicatives et « HP » pour les hypothèses prescriptives, chaque hypothèse étant accompagnée d'un numéro (exemple HD1.1.Hypothèse Descriptive N°1 du premier thème, HE1.1 l'Hypothèse Explicative de l'hypothèse descriptive N°1, etc.).

Concernant l'insertion des hypothèses dans le corps, leur répartition est effectuée en fonction du fil conducteur. Toutefois, la nomenclature des thèmes et sous-thèmes du corps d'hypothèses, ne correspond pas au plan général de la thèse. Par ailleurs les éléments de validation de certaines hypothèses sont répartis tout au long de la thèse : dans les chapitres 1, 2, 5, 6, 7 et la conclusion générale.

2.2.3. Corps d'hypothèses

Le corps d'hypothèses a subi des transformations jusqu'à sa stabilisation. Il est présenté dans le tableau ci-après, dans sa dernière version (corps d'hypothèses complet, annexe N°2).

Tableau N°19- Extrait Corps d'hypothèses

Hypothèse centrale : la mise La rénovation des pratiques de GRH, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.			
Corps d'hypothèses			
T/S ⁴¹⁷	Hypothèse Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Perspectives
1. La transformation des comportements des entreprises tunisiennes en matière des politiques d'emploi et ses conséquences			
1.1.	La transformation des comportements des entreprises en matière de politiques d'emploi		
1.1.1	HD1.1.1. Les entreprises ont un recours massif aux emplois atypiques	HE1.1.1. Le recours fréquent aux emplois atypiques s'explique par la recherche des entreprises à compresser les charges salariales ou à s'adapter aux évolutions de l'environnement.	HP1.1.1 et HP1.1.2. Le développement de l'employabilité améliore les ajustements de capacités et limite le recours à la flexibilité quantitative ainsi qu'aux emplois précaires.
1.1.2	HD1.1.2. Les formes de départs des salariés des entreprises sont diversifiées (départs volontaires et forcés).	HE1.1.2 Il y a un raccourcissement de la durée de l'activité professionnelle par la retraite anticipée pour tenter de résoudre les problèmes de sureffectifs. -Une montée des licenciements collectifs et individuels soit pour motif économique, soit pour motif personnel, (recherche de perspectives de carrières plus intéressantes, discrimination, non intégration, etc.)	
1.1.3	HD1.1.3. Le recrutement par la « wasta ⁴¹⁸ » est en accroissement, ce qui augmente les inégalités des chances et l'inadéquation formation-emploi.	HE1.1.3. La recherche d'une garantie, l'appartenance sociale sont considérées comme garantie de confiance et de prévisibilité des rections d'autrui. Certains postes sont souvent réservés aux amis, aux membres de la famille voire même aux clients.	HP1.1.3. Les critères de sélection en fonction des compétences exigées au niveau de chaque poste et l'implication des chefs de service dans le processus de sélection des candidats sont des conditions nécessaires dans le processus de recrutement.

⁴¹⁷ Numéros des thèmes et des sous thème

⁴¹⁸ Les termes utilisés aussi sont « marifa » ou encore « piston ». Elle est définie par Kilani et al. (2002) comme l'utilisation des relations pour des profits personnel » (KILANI S., AL (2002), « Study says « wasta » difficult to stamp out when advocates remain in power », Jordan Times. Traduit par, Yahiaoui, 2007).

1.2. Les conséquences de transformation des comportements des entreprises tunisiennes en matière d'emploi		
1.2.1	HD1.2.1. Le changement des comportements des entreprises en matière d'emploi (le recours fréquent aux emplois atypiques) contribue à la détérioration de leur performance sociale.	HE1.2.1. Le recours aux emplois atypiques suscite une insatisfaction du personnel et altère l'implication organisationnelle. Les employés atypiques sont les moins satisfaits du fait qu'ils sont moins bien rémunérés que les permanents. Par ailleurs, l'incertitude du personnel quant au travail à venir conduit à l'anxiété, et plus largement à des problèmes de santé physique et mentale.
1.2.2	HD1.2.2. Le changement des comportements des entreprises en matière d'emploi (le recours fréquent aux emplois atypiques) contribue à la détérioration de leur performance économique.	HE1.2.2. L'angoisse générée et le désengagement affectent les attitudes et produisent des comportements déviants au travail pouvant augmenter le taux d'absentéisme et les départs volontaires.
		HP1.2.1. La mise en place des conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité des salariés permet à l'entreprise, sur le court terme, la création d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la productivité et contribue à un meilleur climat social. HP1.2.2. La mise en place des conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité des salariés, permet à l'entreprise, sur le long terme, de préparer les compétences dont elle aura besoin demain (compétences potentielles). L'entreprise procédera d'un personnel plus compétent, flexible, et réactif ce qui permettra de réduire les dysfonctionnements.

2. La modernisation des politiques et des pratiques de GRH par l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité		
2.1. Les conditions managériales de développement de l'employabilité		
2.1.1	HD2.1.1. Le développement des compétences transversales influence favorablement le développement de l'employabilité.	HE2.1.1. Les compétences transversales peuvent être mobilisées dans des contextes circonscrits et transférées d'un domaine à l'autre ; par contre, les compétences spécifiques ont eu une utilité limitée à un éventail d'emplois beaucoup plus étroit.
2.1.2	HD2.1.2. La veille et la prévention sur l'évolution du contenu des emplois en termes de métiers et de compétences influencent favorablement le développement de l'employabilité.	HE2.1.2. Une meilleure visibilité pour l'employé sur l'évolution des emplois au sein de l'entreprise et l'évolution des métiers sur le marché lui permet : -d'identifier des risques de son parcours professionnel -de faire correspondre ses compétences à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution.
2.1.3	HD2.1.3. La validation et la reconnaissance des acquis influencent favorablement le développement de l'employabilité.	HE2.1.3. La reconnaissance offre aux salariés de meilleures perspectives sur le marché du travail interne ou externe. Par ailleurs, le diplôme est la référence d'évaluation, des promotions et des rémunérations dans les entreprises, notamment dans les entreprises semi-publiques.
		HP2.1.1. Pour promouvoir les processus de transférabilité des compétences, les organisations disposent de plusieurs outils : les grilles de compétences, les Formations Qualifiantes et Transférables, la mobilité, etc. La transférabilité des compétences exige un environnement et des formes d'organisation du travail favorables. Les organisations qualifiantes développent les capacités d'apprentissage, l'autonomie, la responsabilité des employés et favorisent la transférabilité des compétences. HP2.1.2. L'évolution des pratiques de la gestion de compétences vers des démarches de GPEC favorise la prévention sur l'évolution du contenu des emplois en termes de métiers et de compétences. HP2.1.3. Pour promouvoir la reconnaissance et la validation des compétences, les organisations peuvent recourir au bilan de compétences ou à la VAE.

2.2. Les dysfonctionnements de la fonction RH dans les entreprises tunisiennes			
2.2.1	HD2.2.1. Le déficit de la politique de formation limite le développement de l'employabilité.	HE2.2. Ces dysfonctionnements s'expliquent par l'absence de la fonction RH dans les entreprises et par des raisons institutionnelles et culturelles.	HP2.2. La création d'une Direction Ressources Humaines aide à la rénovation des politiques et des pratiques de GRH. Un changement des mentalités d'employeur et des employés est aussi primordial pour la réalisation des ces rénovations.
2.2.2	HD2.2.2. La défaillance des politiques de recrutement et d'évaluation limite le développement de l'employabilité.		
2.2.3	HD2.2.3. L'absence d'une politique de mobilité limite le développement de l'employabilité.		
2.2.4	HD2.2.4. L'absence de communication sur les objectifs et la stratégie, et le manque de visibilité pour les salariés limitent le développement de l'employabilité.		

2.3. Les nouvelles politiques et pratiques de GRH à mettre en place pour le développement des compétences transversales			
2.3.1	HD2.3.1. Les modalités de formation privilégiées dans les entreprises sont orientées vers le développement des compétences spécifiques.	HE2.3.1. Les employeurs privilégient l'investissement dans des formations à caractère spécifique qui correspondent à leurs besoins, à court terme, car ils peuvent en tirer des bénéfices à court terme.	HP2.3.1. Si les entreprises généralisent leurs politiques de formation professionnelle et s'orientent vers le développement intégré de compétences spécifiques et de compétences transversales, cela leur permet de développer l'employabilité de leurs salariés.
2.3.2	HD2.3.2. L'absence d'une vraie politique de mobilité dans les entreprises ne permet pas aux salariés d'approfondir leurs compétences et notamment d'acquérir des compétences transversales.	HE2.3.2.1. De nombreux obstacles individuels (réticences à changer de poste) mais aussi culturels et organisationnels affectent la mobilité. -Elle n'apparaît pas positive pour le personnel, car elle est souvent associée à des réaffectations ou des restructurations non souhaitées. -Difficultés de la mobilité inter-secteurs à cause de l'absence de passerelles avec des diplômés ou des certifications d'autres branches pour faciliter les mobilités.	HP2.3.2.1.1. Pour combattre les résistances aux changements, les cadres peuvent repérer l'ensemble des phénomènes susceptibles de mettre en échec le processus de mobilité et renforcent les capacités des salariés à se prendre en charge, à réagir en situation difficile, à prendre des initiatives, à agir sur le manque de confiance en soi, la peur. . HP2.3.2.1.2. Pour bâtir une politique de mobilité : identifier l'ensemble de compétences (savoirs, savoir-faire...); connaître l'ensemble des proximités de compétences entre les emplois-types et repérer les compétences à acquérir. Une politique active de mobilité doit créer un intérêt perçu par le personnel (intellectuel, pécuniaire, statutaire, etc.) et suivre davantage une logique de développement des compétences.

Après avoir explicité le choix d'un paradigme constructiviste comme cadre de référence pour réaliser notre recherche, nous présentons dans la section suivante, nos choix méthodologiques.

3. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La réalisation d'une recherche exige le choix d'une méthodologie, c'est-à-dire le choix d'un ensemble de méthodes d'opérations et de principes pour produire la recherche (modes de collecte et méthodes de traitement des données).

Nous présentons, dans un premier temps, notre positionnement méthodologique (3.1). Ensuite, nous définissons le concept de l'intersubjectivité contradictoire, qui constitue l'alternative à l'objectivation de nos données issues du terrain, et la méthode de validation des connaissances (3.2).

3.1. Positionnement méthodologique de notre recherche

Nous exposons les principales méthodologies de recherche en sciences de gestion, leurs avantages et leurs limites, puis ensuite, nous comparons ces méthodes pour choisir celle qui nous permettra d'étudier au mieux notre objet de recherche.

3.1.1. Principales méthodologies de recherche en sciences de gestion

Deux grands types de méthodologies sont utilisés dans les recherches en sciences de gestion à savoir :

- Les méthodes qualitatives : étude de cas, recherche-action, recherche-intervention, observation participante...
- Les méthodes quantitatives : questionnaire et sondage, bases de données...

Chacune des deux méthodologies possède ses propres caractéristiques. Les méthodologies qualitatives permettent d'étudier en profondeur l'objet de recherche, en analysant le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes (Wacheux, 1996, p.19)¹, tandis que les méthodes quantitatives consistent à mesurer les phénomènes sociaux en donnant une expression chiffrée des données.

Cependant, les chercheurs reconnaissent certaines limites dans l'utilisation des approches qualitatives et quantitatives. Les méthodologies qualitatives s'exposent, par exemple, aux critiques relatives à l'objectivité tandis que les méthodologies quantitatives se heurtent à d'autres types de limites liées à la fiabilité des données recueillies par la technique même du questionnaire.

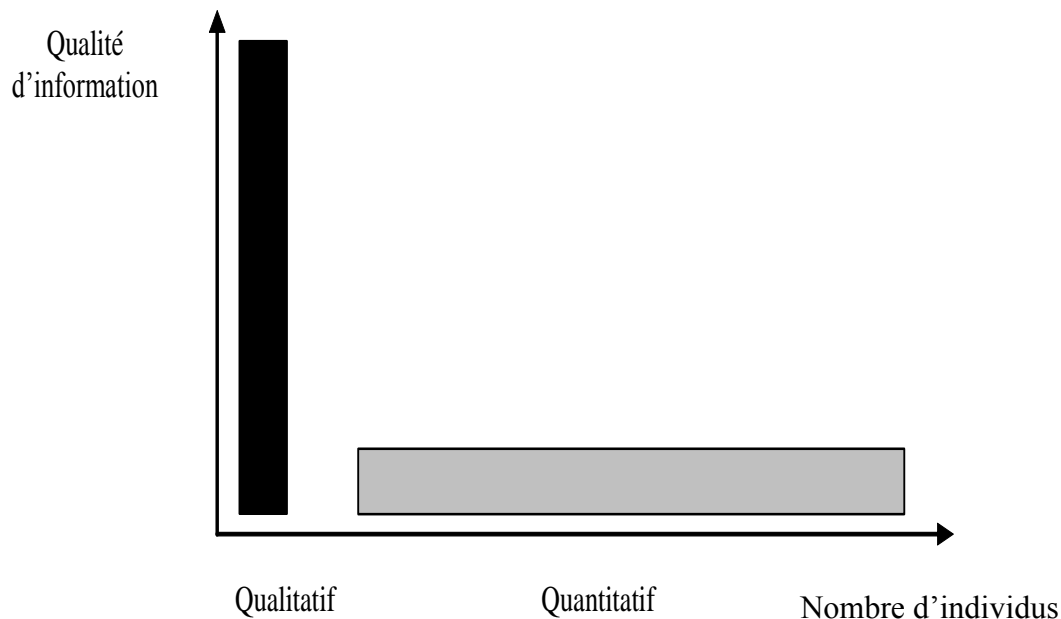
Pour dépasser ces limites et aboutir à de meilleurs résultats, le défi des chercheurs, réside, aujourd'hui, dans l'articulation de ces deux approches qualitative et quantitative (Wacheux,

¹ WACHEUX F. (1996), Op.cit, p.105.

1996¹ ; Thiétart, 2003² ; Savall, Zardet, 2004³) puisque les deux méthodologies s'avèrent être complémentaires.

En effet, les démarches par les chiffres ou par les mots s'enrichissent mutuellement (Savall, Zardet, 2004) et la méthodologie qualitative peut constituer un « préalable indispensable » à une étude quantitative (Lambin, 1990)⁴, comme le montre la figure N°12.

Figure N°12- Complémentarité entre méthodes : qualitative et quantitative



Par ailleurs, la complémentarité entre les deux méthodes peut se faire de deux façons (Biardeau, Bourcieu, Salgado, 2007)⁵. D'une part, elle peut s'agir d'une complémentarité « induction-déduction » ; en utilisant l'approche qualitative dans une optique exploratoire pour modéliser la réalité observée et pour mieux l'analyser ensuite à l'aide d'un test empirique quantitatif. D'autre part, elle peut être une complémentarité «latente » permettant d'appréhender la complexité de certains phénomènes.

En outre, Savall et Zardet (2004) considèrent que la relation entre approches qualitatives et quantitatives relève d'un continuum « qualimétrique ». La figure N°13 schématise cette relation.

¹ WACHEUX F. (1996), Op.cit, p.105.

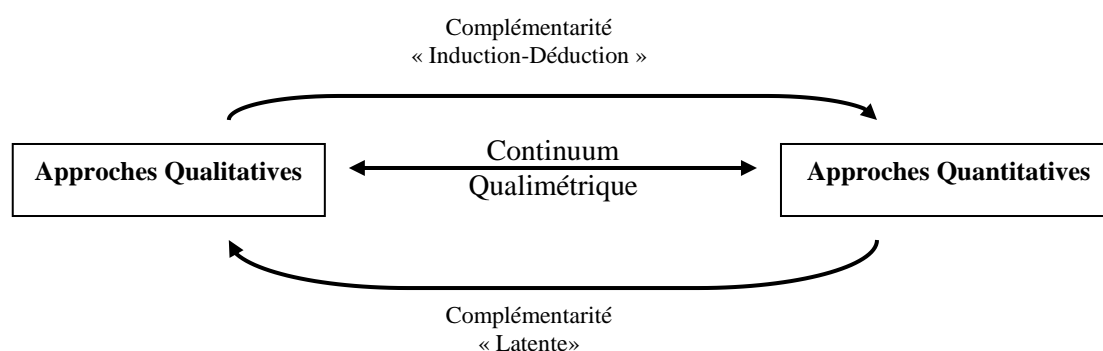
² THIÉTART R. A. (2003), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.

³ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

⁴ LAMBIN J.-J. (1990), « Recherche en marketing », Mc-Graw Hill, Paris.

⁵ BIARDEAU S., BOURCIEU S. SALGADO M. (2007), « Méthodes qualitatives et quantitatives : des complémentarités naturelles », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management.

**Figure N°13- Relation entre approches qualitative et quantitative
et le continuum « qualimétrique »**



BIARDEAU, BOURCIEU, SALGADO (2007, p.2).

3.1.2. Choix d'une méthode de « recherche-intervention »

Pour faire le choix de notre méthode de recherche, nous nous sommes référée au classement et à la comparaison des différentes méthodes réalisées par Savall et Zardet (2004, p.351)¹. Les auteurs classent les méthodes de recherche en trois familles, selon le degré d'interpénétration et d'interaction entre le chercheur et son terrain.

3.1.2.1. Recherches « extérieures à l'entreprise »

Dans les recherches « *extérieures à l'entreprise* » ou « méthodes objectivantes » (Girin, 1987)², le chercheur est perçu comme un interlocuteur neutre et indépendant, aucun contact physique n'ayant lieu avec son terrain au cours de ses travaux. Les techniques utilisées sont les questionnaires³ ou le travail sur des bases de données⁴ récoltées par d'autres organismes ou fonds documentaires (enquêtes, statistiques diverses, sondages, études, bilans, etc.)

3.1.2.2. Recherches « contemplatives »

Dans les recherches « contemplatives » ou comportant « *une phase d'observation éloignée du terrain* » (Savall, Zardet, 2004), le chercheur est physiquement présent au sein de l'entreprise pour étudier, observer, comprendre, analyser et tirer des conclusions, sans transformer l'objet étudié. Les techniques utilisées sont les entretiens, l'observation participante ou non-participante, les questionnaires personnellement administrés par le chercheur, l'étude et l'analyse de documents existants.

¹ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

² GIRIN J. (1987), « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in NEKKA H. (2007), « Proposition d'un cadre méthodologique pour un nouveau type de management : l'enseignement d'une expérience empirique », Colloque et séminaire doctoral international ISEOR et Academy of Management, Lyon.

³ Le questionnaire est un instrument d'observation destiné à capter dans une population des éléments de réponse à des questions posées. Sa fonction est double : provoquer une réaction et l'enregistrer (Moscarola, 1990). Trois phases marquent en général la collecte de données par le biais du questionnaire : la conception du questionnaire, la constitution de l'échantillon, l'administration du questionnaire

⁴ Les bases de données et les sondages sont des publications de statistiques officielles, qui sont accessibles à l'INSEE, aux Chambres de Commerce et d'Industrie...

3.1.2.3. Recherches « interactives »

Dans les recherches « interactives » à visée transformative, ou « recherche-intervention » (Savall, Zardet, 2004¹ ; Girin, 1987²), le chercheur alterne des périodes d'immersion au sein de l'entreprise, par un engagement interactif avec les acteurs dans un processus de transformation de son objet pour mieux le connaître, il participe également à l'amélioration des performances d'organisations et des périodes de travail en laboratoire. Les techniques utilisées étant les entretiens, l'analyse des documents et, enfin, l'observation participante et non-participante.

La recherche-intervention présente quatre caractéristiques (Girin, 1986, p.170)³ :

- les connaissances élaborées sont fondées sur un travail de terrain ;
- le travail de terrain s'ajuste aux faits et aux situations pouvant s'infléchir ;
- les acteurs de terrain ont un rôle important pour le déroulement de la recherche ;
- les intervenants-chercheurs sont responsables de l'interprétation des informations et des constructions théoriques qui en découlent.

Nous synthétisons les caractéristiques de chacune des trois familles de méthodes de recherche dans le tableau N°22.

Tableau N°20- Comparaison des méthodes de recherche selon le degré d'interpénétration et d'interaction entre le chercheur et son terrain			
	Les recherches extérieures à l'entreprise	Les recherches comportant une phase d'observation éloignée du terrain	Les recherches en interaction avec les acteurs
Méthodologies	Questionnaires bases de données	Etude de cas Recherche-action	Recherche-intervention Recherche-action
Place du chercheur	Neutre	pseudo-neutralité	Non neutre
	Aucune interactivité Le chercheur ne participe pas à l'action	faible/forte interactivité Le chercheur ne participe pas concrètement à l'action	Forte interactivité Le chercheur participe concrètement à l'action
Posture épistémologique	Positiviste	Positiviste constructiviste	constructiviste
Approche méthodologique	Explicative, compréhensive	Explicative, compréhensive et perspective	Explicative, compréhensive et perspective Transformation de l'objet de recherche
Nature de la recherche	Quantitative	Qualitative/quantitative	Qualimétrique

La méthode de recherche-intervention est donc celle qui suppose une forte interaction entre les chercheurs et le terrain pour extraire des informations. De plus, cette méthode apparaît comme « *légitime dans les épistémologies constructivistes* » (Plane, 1999, p.47)⁴.

¹ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

² GIRIN J. (1987), Op.cit, p.

³ GIRIN J. (1986), « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive » In LALLÉ B. (2004), Op.cit, p.

⁴ PLANE J.-M. (1999), « Considération sur l'approche ethnométhodologique des organisations », Revue Française de Gestion, N°123, pp. 44-53. P.47.

Parmi les pratiques existant de recherche-intervention (Cf. Annexe N°1, Tome 2), nous avons la méthode de « recherche-intervention socio-économique » conçue par Henri Savall et Véronique Zardet et développée avec leur équipe de l'ISEOR.

Le choix de cette méthode se justifie par le fait qu'elle facilite l'intégration des trois degrés de connaissances (descriptif, explicatif et prescriptif). Elle va donc permettre de nous inscrire dans la double volonté de connaître et d'expliquer les phénomènes sociaux dans l'organisation. Par conséquent, elle va rendre possible à la fois la production de connaissances scientifiques et de celle qui sont utiles à l'action (Hatchuel, 1994¹; Moisdon, 1984²; Cristallini, 2005³).

3.1.3. Présentation de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique

Selon la méthode de recherche-intervention socio-économique (Savall, Zardet, 1989⁴, 1995a⁵, 1995b, 2003⁶, 2004⁷, 2005⁸, 2006⁹), l'intervenant-chercheur accède à des situations réelles de gestion au sein des entreprises.

Les trois étapes du processus de recherche-intervention sont les analyses descriptive, explicative puis prescriptive, correspondant à trois niveaux de connaissance :

- La classification des phénomènes observés à travers une description.
- L'analyse explicative : explication et analyse de l'origine et de la causalité des phénomènes.
- L'analyse prescriptive et/ou prédictive : expérimentation par l'application des recommandations et l'observation des effets produits.

Ainsi, c'est à la fois une recherche sur l'action, une recherche dans l'action et pour l'action.

3.1.3.1. Recherche sur l'action

La recherche-intervention socio-économique traite l'entreprise ou l'organisation comme un être vivant, observable et évolutif. Elle permet d'étudier les comportements d'acteurs et d'observer l'évolution des pratiques de gestion.

3.1.3.2. Recherche en action

La recherche-intervention socio-économique est interactive (Savall, Zardet, 2004, p.361)¹⁰. Le chercheur s'engage avec les acteurs de l'organisation dans un processus de transformation de son objet pour mieux le connaître. Ce processus d'interaction est décrit par Plane (2000b, p.23)¹¹ comme « *complexe et cognitif* ».

¹ HATCHUEL A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, N°7, pp. 59-75.

² MOISDON J.C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, N°47-48, pp. 61-73.

³ CRISTALLINI V. (2005), « Le concept d'interaction cognitive : illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle », IAS Eté.

⁴ SAVALL H., ZARDET V. (1989), *Op.cit*, p.15.

⁵ SAVALL H., ZARDET V. (1995a), *Op.cit*, p.15.

⁶ SAVALL H., ZARDET V. (2003), *Op.cit*, p.15.

⁷ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Op.cit*, p.13.

⁸ SAVALL H., ZARDET V. (2005), *Op.cit*, p.15.

⁹ SAVALL H., ZARDET V. (2006), *Op.cit*, p.15.

¹⁰ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Op.cit*, p.13.

¹¹ PLANE J.-M. (2000b), « Méthodes de recherche-intervention en management », L'Harmattan, Paris. P.23.

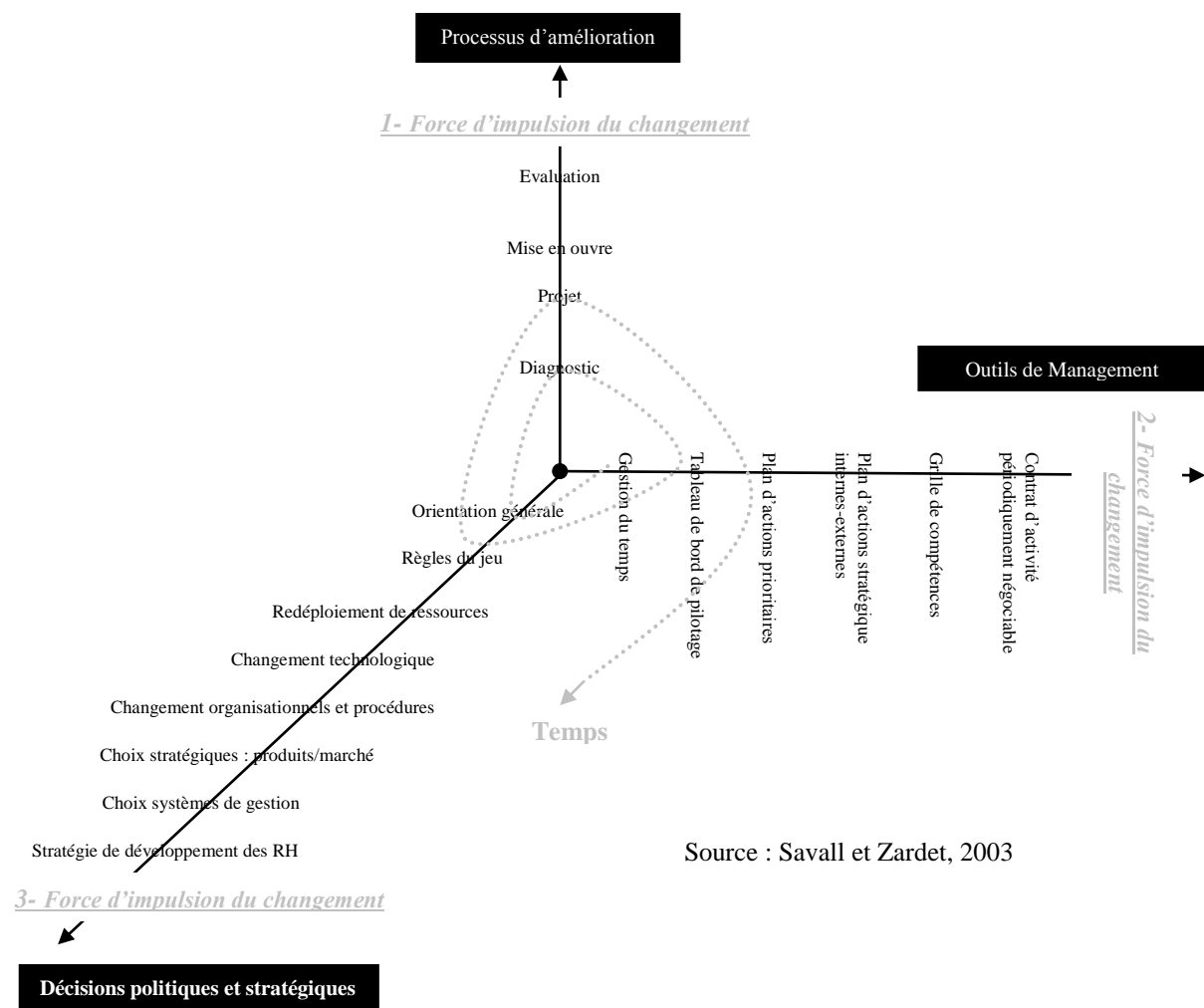
3.1.3.3. Recherche pour l'action

La démarche de la recherche-intervention a un double rôle : apporter des connaissances scientifiques ainsi qu'une aide aux organisations. Elle permet de transformer, de changer une situation, d'étudier les effets de ces changements aux niveaux individuels et organisationnels et d'en obtenir les résultats correspondants (Moulette, Noguera, 2007)¹.

L'efficacité d'une action de changement de méthode d'intervention est validée, selon Savall et Zardet, dans l'articulation de trois axes (figure N°14) :

- L'axe de processus dynamique du changement : c'est l'axe du cycle de la résolution de problèmes, il comprend quatre phases: diagnostic/projet/mise en œuvre/évaluation.
- L'axe des outils de management : il désigne l'implantation, par formation, puis l'accompagnement personnalisé d'outils de pilotage du changement au sein de l'organisation.
- L'axe des décisions politiques et stratégiques du changement : il est constitué des décisions à prendre pour orienter le changement sur la politique générale de l'entreprise, sur les stratégies individuelles et collectives des acteurs, sur les structures et les systèmes de gestion.

Figure N°14- Articulation des trois forces d'impulsion du changement



Source : Savall et Zardet, 2003

¹ MOULETTE P., NOGUERA F. (2007), « Positionnements épistémologiques et relations chercheur-terrain en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.

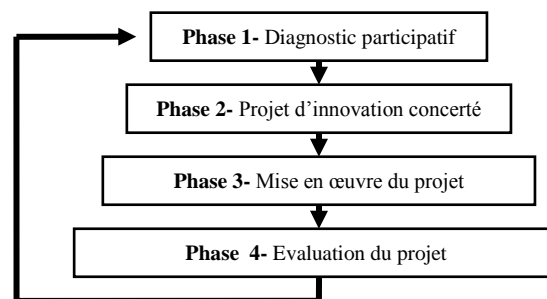
Selon les auteurs, plus le cycle de résolution de problèmes avance, plus les outils s'implantent, plus les décisions de transformations se prennent et se mettent en œuvre.

3.1.4. Processus de la recherche-intervention et sa mise en œuvre à travers la méthode HoriVert

Le processus de la recherche-intervention débute par un diagnostic participatif qui associe l'ensemble des catégories d'acteurs : la direction générale, l'encadrement et le personnel de base.

Consécutivement au recensement des dysfonctionnements, la deuxième phase est la recherche d'actions d'amélioration. La troisième phase est la mise en œuvre de ces améliorations, suivie par leur évaluation. La figure N°15 schématise les quatre phases qui constituent le processus de recherche-intervention.

Figure N°15- Processus de la recherche-intervention



Source : Savall et Zardet, 2003

La mise en place de ces quatre étapes se fait en une double action : une action horizontale (HORI), qui implique toute l'équipe de direction et d'encadrement, et une action verticale (VERT), qui implique le reste de l'organisation dans un minimum de deux unités de base, qui concerne les ouvriers et les équipes d'encadrement de ces unités.

La mise en place de ces deux actions se fait par segmentation de l'entreprise en différents groupements socio-organisationnels et en fonction de l'organigramme réel. Les groupes sont constitués sous forme de « grappes » qui suivent l'architecture réelle des équipes d'encadrement. Chaque groupe comprend un cadre ou un dirigeant ainsi que ses collaborateurs directs (Savall, Zardet, 2003, p. 172)¹.

Cette double action horizontale et verticale vise à assurer une meilleure articulation de la recherche-intervention avec la stratégie de l'entreprise et de résoudre des dysfonctionnements opérationnels et stratégiques, souvent interconnectés.

¹ SAVALL H., ZARDET V. (2003), Op.cit, p.15.

3.2. Méthode de validation des connaissances

Le processus de notre recherche-intervention s'est construit en interaction avec les acteurs des entreprises A, B et C.

L'objectivation de données issues du terrain s'est matérialisée par l'intersubjectivité contradictoire (Savall, Zardet, 2004)¹ et la collecte d'informations à partir d'un panier d'informateurs diversifiés et multiples. Nous définissons, dans un premier lieu l'intersubjectivité contradictoire et la façon dont elle peut être une alternative à l'objectivité. Ensuite, nous expliquons la différence entre la recherche-intervention et la consultation puis entre l'intervenant et le chercheur. Enfin, nous définissons les critères de validité des connaissances.

3.2.1. Intersubjectivité contradictoire : une alternative à l'objectivité des données

L'interaction et le travail sur le terrain supposent un sentiment d'humilité et une capacité d'adaptation au langage de l'entreprise et à ses préoccupations (Paturel, Savall, 1999). Mais un chercheur-intervenant doit savoir garder de la « distance » vis-à-vis des membres de l'organisation afin d'éviter toute familiarité. C'est pour ces raisons que nous avons eu recours au principe d'« intersubjectivité contradictoire », développé par Savall et Zardet (2004) comme une alternative à l'objectivité.

Le concept d'intersubjectivité recouvre « *la reconnaissance que soi et l'autre sont des personnes distinctes ayant chacune des intentions, des désirs différents* » (Golse, 2006)². Elle est introduite dans le vocabulaire philosophique par Husserl pour désigner « *l'existence d'une pluralité des sujets communiquant entre eux et partageant un monde commun, présent à la conscience de chacun* »³.

L'intersubjectivité contradictoire consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, en partie divergents, voire contradictoires.

Cette intersubjectivité contradictoire est instrumentée par : l'effet miroir, le tableau de convergences-spécificités et les non-dits. Nous les définirons dans les paragraphes suivants.

3.2.1.1. Présentation de l'effet miroir

La présentation de l'effet miroir est une étape dans le processus de recherche-intervention (présentée dans le chapitre 4, section 1). Au cours de cette présentation collective de l'effet-miroir, les personnes interrogées sont placées face à leurs propos (phrases-témoins).

La discussion qui se déroule lors de cette présentation permet de recueillir les avis et les impressions des acteurs sur la qualité et le degré de pertinence des données retenues. Cela permet d'enrichir les données, de corriger, d'affiner et de compléter le diagnostic réalisé.

¹ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

² GOLSE B., « L'intersubjectivité » <http://www.carnetpsy.com/archives/Recherches/Items/p41.htm>.

³ HUSSERL E., Méditations cartésiennes, trad. de l'all. par G. Peiffer et E. Levinas, p.74

Par ailleurs, la discussion déclenche une sorte de « choc culturel » chez les acteurs, ce qui stimule les comportements des acteurs de l'entreprise, et offre, en retour des informations significatives. De plus, elle stimule l'envie de changement des acteurs en leur suggérant des modifications de leurs représentations mentales individuelles et collectives (Savall, Zardet, 2003¹ ; Savall, Fiere, 2007²).

Cette présentation est un bon moyen de juger la qualité des informations extraites du champ d'investigation.

3.2.1.2. Tableaux de convergences-spécificités et les non-dits

La confrontation de points de vue des différents acteurs, dans les tableaux de convergences-spécificités (développés dans le chapitre 4, section 2) a pour objet d'identifier les convergences et les spécificités. Ensuite, et à partir de ces spécificités et convergences, nous tenterons d'interpréter les phénomènes ce qui constitue une certaine intersubjectivité, d'où découle, logiquement, une plus grande compréhension des phénomènes.

Par ailleurs, l'explicitation des non-dits ajoutée à l'avis d'expert sur les idées non exprimées par les acteurs, donne lieu à des débats.

Ces trois outils, effet miroir, tableau de convergences-spécificités et non-dits, incitent le chercheur à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs. Ainsi, l'intersubjectivité contradictoire entraîne l'objectivation des données issues du terrain, dans le cadre de notre étude.

3.2.2. Dissociation de l'intervenant et du chercheur

Dans la mission de conseil, le consultant applique, au sein de l'entreprise, des connaissances préétablies et avérées. Par contre, dans le cas de la recherche-intervention, les résultats ne sont pas préétablis car c'est à travers l'intervention que le chercheur découvre les résultats par un rigoureux processus d'« intention scientifique » (Savall, Zardet, 2004)³.

La recherche-intervention est donc une « sorte de conseil ». Mais, sa finalité n'est pas seulement le conseil, mais aussi la découverte des méthodes de transformation de l'objet de recherche et des nouveaux outils et principes de management appliqués à l'objet de recherche (Savall et Zardet, 2004, p.361).

Les facteurs garantissant au chercheur qu'il ne soit pas seulement un consultant sont au nombre de trois (Savall, Zardet, 2004) :

¹ SAVALL H., ZARDET V. (2003), Op.cit, p.15.

² SAVALL H. et FIERE D. (2007), « Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.

³ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

- L'alternance entre l'immersion au sein de l'entreprise et la distanciation : le va-et-vient permanent entre la littérature, le laboratoire de recherche et, enfin, le terrain d'observation scientifique.
- Le chercheur négocie sa méthode d'intervention en s'assurant que les conditions fondamentales de qualité scientifique sont garanties.
- Le chercheur publie ses résultats au sein de la communauté des enseignants-chercheurs.

3.2.3. Méthode de validation des connaissances : une double validation

Les méthodes de recherche peuvent s'évaluer selon le critère de validité. La puissance, ou la validité générale d'une recherche, provient de sa validité interne et sa validité externe. Nous montrons dans les paragraphes suivant le degré de la validation de notre recherche.

3.2.3.1. Validité interne

La validité interne consiste à assurer la pertinence et la cohérence interne des résultats de l'étude. Nous avons utilisé deux sources de données de façon complémentaire :

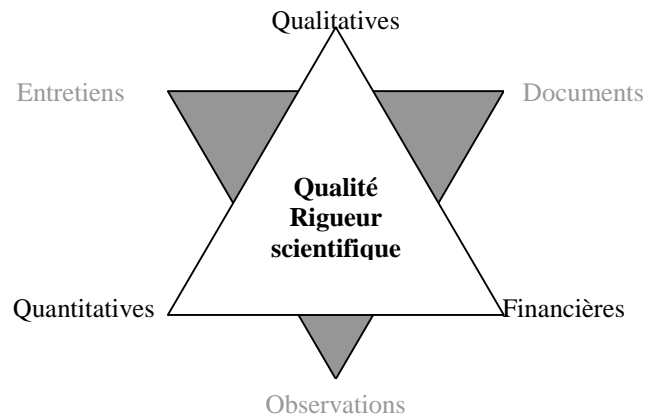
- **Des données primaires** : obtenues à partir des allers-retours entre l'exploration théorique et l'exploration empirique au sein des trois entreprises tunisiennes.
- **Des données secondaires** : composées de données secondaires internes (documents fournissant des informations et décrivant les dysfonctionnements de l'organisation) et de données secondaires externes (statistiques sur l'Emploi, l'économie, etc.)

Afin d'accroître la validité interne de notre recherche, nous avons essayé, d'une part, de combiner et de doser les matériaux bibliographiques et les matériaux expérimentaux et, d'une autre part, d'utiliser conjointement des sources et des techniques de collecte et de production des données. En réalité, nous avons utilisé une approche multiple de collecte de données, en combinant des informations obtenues par les entretiens (l'accès à différentes personnes, de différents niveaux hiérarchiques, à de différentes équipes et même à différents sites), documents et observation directe. La figure N°16 montre la variété des sources et des techniques de collectes de données.

Les données primaires fiables sont source de validité interne. Il existe des filtres dans la méthodologie d'intervention socio-économique matérialisés par la grille DTC : *dados*, *tabous*, *contentieux*. Les « *dados* » sont les sujets favoris qui resurgissent périodiquement dans leurs discours ; les « *tabous* » sont les sujets non exprimés par les acteurs ; et les « *contentieux* » sont des micro-conflits qui jouent sur les relations interpersonnelles ou collectives et se représente dans leurs discours (Savall, Zardet, 2004, p.224)¹.

¹ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

Figure N°16- Variété des sources et des techniques de collecte d'information



3.2.3.2. Validité externe

La validité externe correspond à la généralisation des résultats d'une recherche (Thiétart, 2003) étendue à l'ensemble du domaine qui a fait l'objet d'investigation voire à un domaine plus vaste encore (Evrard et al., 1993). Dans notre recherche, la validité externe des données primaires est réduite, cependant, nous avons tenté de multiplier les sources d'information et de valider l'analyse par plusieurs acteurs clés. Les résultats étaient visibles et contrôlables par les acteurs de l'entreprise au cours de la présentation collective de l'effet-miroir, de l'avis d'expert et de l'échange avec les personnes acteurs.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Dans ce chapitre, nous avons explicité notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques.

Afin d'étudier les pratiques de GRH et les mécanismes managériaux de développement de l'employabilité dans les entreprises tunisiennes, nous avons procédé à un processus de recherche en trois étapes : la première étudie les représentations des acteurs, la deuxième consiste à donner une explication et la troisième propose des actions correctives. Notre démarche a pour but de créer des connaissances utilisables pour la modernisation des pratiques de GRH dans les organisations tunisiennes. Cette démarche a fait appel aux trois formes de raisonnements : abductive, déductive et inductive.

Cela permet d'intégrer la double volonté de connaître, d'expliquer les phénomènes sociaux dans l'organisation et de produire simultanément des connaissances scientifiques et utiles à l'action.

Notre recherche ne peut donc s'inscrire que dans une démarche constructiviste car le processus de la recherche est construit progressivement et en co-production avec les acteurs des trois entreprises A, B et C.

Afin de valider les propositions que nous avons faites, et suite à la comparaison des différentes méthodes de recherche, nous avons choisi de mener notre recherche par la méthode recherche-intervention. Cette méthode suppose une forte interaction entre les chercheurs et le terrain pour extraire des informations, elle postule ainsi que la connaissance est construite.

L'objectivation des données issues du terrain est matérialisée par l'intersubjectivité contradictoire et la collecte d'informations à partir d'un panier d'informateurs diversifiés et multiples. Cette intersubjectivité contradictoire est instrumentée par : l'effet miroir, le tableau de convergences spécificités et les non-dits :

- L'effet-miroir va placer les personnes interrogées face à leurs propos, cette présentation peut être un bon moyen pour juger la qualité des informations.
- Les tableaux de convergences-spécificités confrontent les points de vue des acteurs et classent les idées convergentes selon l'importance de leur fréquence, cette dernière permettant de juger la propagation d'un dysfonctionnement. Si la fréquence est élevée, elle s'explique par une forte propagation, par contre, une faible fréquence peut signifier l'existence d'un « tabou » dans l'entreprise.

Par ailleurs, nous utilisons plusieurs sources de données, de façon complémentaire, afin d'assurer la pertinence et la cohérence interne des résultats de notre étude. Nous procédons à une approche multiple de collecte de données : des informations collectées par entretiens, documents et observation directe. Les acteurs-informateurs sont choisis à partir de différents niveaux hiérarchiques et différents métiers qui nous garantiront une certaine qualité des informations recueillies.

Au niveau vertical, nous avons choisi les trois niveaux hiérarchiques : cadre, agent de maîtrise et personnel de base. Au niveau latéral (métiers), nous avons sélectionné les fonctions de l'entreprise aptes à fournir des informations sur notre objet de recherche (GRH, Qualité, Production, logistique...).

L'une des limites de notre recherche, consistera en la validité externe ou la généralisation des résultats de notre recherche, qui s'en trouvera ainsi réduite.

Dans les chapitres 4, 5, 6 et 7 nous présenterons en détail la méthode de réalisation de nos recherches-interventions et les résultats des diagnostics conduits dans les trois entreprises A, B et C.

CHAPITRE 4.

MÉTHODE D'ACCÈS AUX ENTREPRISES ET TECHNIQUES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre est consacré à la présentation des méthodes d'accès aux entreprises et méthodes de recueil et d'analyse des données. Dans la première section (1), nous exposons notre méthode d'accès au Terrain d'Observation Scientifique et à l'importance du rôle de négociation.

Nous présentons ensuite les différentes étapes de nos recherches-interventions. Nous détaillons, dans la deuxième section (2), la méthode de réalisation de diagnostic socio-économique qualitatif, quantitatif et financier puis les techniques de recueil et les méthodes d'analyse de données. Dans une troisième section (3), nous présentons l'avis d'expert puis la méthode de sa réalisation.

Section 1 : Accès aux entreprises tunisiennes et processus de recherche

Section 2 : Méthode de réalisation des diagnostics et techniques de recueil et d'analyse des données

Section 3 : Méthode de réalisation de l'avis d'expert dans les trois entreprises observées

1. ACCÈS AUX ENTREPRISES TUNISIENNES ET PROCESSUS DE RECHERCHE

L'intervenant-chercheur a une double action : la validation de ses hypothèses de recherche et la conciliation de sa recherche avec les finalités de l'organisation. Cette double action va ainsi lui attribuer, d'une part une double mission, celle de chercheur, et, d'autre part, celle de l'intervenant avec un statut assez particulier au sein de l'entreprise.

Afin de procéder à la conciliation entre sa recherche et l'intérêt de l'entreprise, le chercheur-intervenant doit avoir « *des rôles, une compétence, un savoir faire, une conduite des stéréotypes mentaux, relationnels, comportementaux...* » (Girin, 1986, p.178)¹.

Il doit, cependant, acquérir un savoir-faire de terrain, afin d'être en mesure de répondre aux impératifs managériaux (car l'atteinte des objectifs personnels dépend étroitement de sa capacité à satisfaire l'entreprise) et un savoir-faire scientifique capable de répondre aux demandes académiques.

Savall et Zardet (2004, pp.364-370)² définissent les rôles de chercheur-intervenants et les savoir-faire nécessaires à chacun de ces rôles, qui sont au nombre de trois :

- Le rôle de négociation en phase préalable pour accéder à l'entreprise
- Le rôle d'extraction d'informations en phase de réalisation d'intervention.
- Le rôle d'expert en phase de réalisation d'intervention.

Il nous a semblé important de détailler ces trois rôles. Nous commençons par exposer les compétences requises pour négocier nos interventions et notre position sur le Terrain d'Observation Scientifique. En ce qui concerne le rôle d'extraction d'information et le rôle d'expert, nous les développerons successivement dans les sections 2 et 3 de ce chapitre.

1.1. Méthode d'accès à notre Terrain d'Observation Scientifique

La richesse de la méthode recherche-intervention résulte de la prise en compte de dits et de non-dits³ des acteurs (qui s'expriment entre eux) et de fait qu'elle permet de réduire les distances entre le chercheur et son objet étudié pour mieux l'observer (Savall, Zardet, 2004, p.183).

La position du chercheur-intervenant sur son Terrain d'Observation Scientifique compte parmi les facteurs qui conditionnent la qualité des informations à recueillir. Cette position dépend de plusieurs éléments, à savoir :

- Le savoir négocier qui s'impose comme une compétence essentielle pour entamer une recherche-intervention. Il est déterminant pour la qualité et l'efficacité du déroulement de la recherche. Le chercheur-intervenant doit négocier une intervention rémunérée qui porte à la fois sur l'objectif de la recherche, sur la méthodologie, sur le calendrier et sur le coût de la recherche-intervention, etc.
- L'engagement préalable sur les résultats escomptés.

¹ GIRIN J. (1986), Op.cit, p.116.

² SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

³ Selon les psychologues, 7% seulement de la communication passe par les mots, 38% passe par l'intonation qui traverse la voix et 55% relève du langage du corps.

Ce rôle de négociation va demander un savoir-faire particulier d'une double nature, il sera doté à la fois d'une capacité d'écoute des acteurs de l'entreprise pour repérer leurs préoccupations, leurs besoins, leurs opinions, leurs réticences mais également d'une capacité de construction d'un protocole et d'un dispositif de recherche-intervention. Nous essayons de décrire le processus de négociation de nos interventions avec les entreprises tunisiennes.

A l'origine de notre projet de recherche, le premier critère de définition d'un échantillon d'entreprises était de cibler des entreprises permettant l'accès à l'intérieur de leur organisation et le contact avec leur personnel. Avec l'évolution de notre objet de recherche, nous avons initialement défini un échantillon en nous fondant sur un premier critère «entreprises en phase de restructuration ou privatisation». Ensuite, nous avons défini un autre échantillon sur le critère « entreprises qui ont une forte flexibilité des Ressources Humaines ».

Dans les paragraphes suivants, nous justifions le choix des entreprises étudiées et nous montrons l'importance du rôle de négociation pour accéder à ces entreprises.

1.1.1. Première expérience de négociation et les difficultés psychologiques

Afin d'effectuer nos prospections de Terrain d'Observation Scientifique, nous avons constitué une liste d'entreprises en ayant recours à des sites Internet¹ et à des Presses économiques, dans un premier temps. Nous avons ensuite ciblé des entreprises de secteurs variés et nous les avons contacté par courrier électronique. En réalité, nous avons contacté plus de cinquante entreprises mais n'avons reçu que deux réponses. La première réponse provenait d'une PME familiale installée dans la région de Monastir, spécialisée dans la fabrication de fours électriques et de matériel frigorifique industriel. Elle souffrait à la fois d'un manque de contrôle de gestion et de gestion de compétences :

« Je ne peux pas demander à mon frère aîné combien il a dépensé dans une affaire, chacun dépense l'argent de son côté et on n'arrive pas à contrôler les dépenses » (Responsable du Service Technique)

Au bout d'une semaine, nous avons quitté cette première entreprise, sans aboutir sur le moindre compromis avec les cinq frères qui la dirigeaient, probablement heurtés à un problème de communication concernant une évaluation des compétences apparemment insurmontable.

La deuxième réponse positive nous parvint d'une entreprise installée dans la région de Sfax et spécialisée dans les produits cosmétiques. Les responsables avaient apprécié la notion de coûts cachés, mais nous ne sommes néanmoins pas parvenus au moindre accord.

Nous estimons que les deux réponses reçues n'avaient donné aucun résultat tangible, et cela pour trois raisons. Tout d'abord, notre absence d'expérience professionnelle en termes de négociation auxquelles s'ajoutent certaines difficultés d'ordre psychologique (timidité et/ou manque de confiance). Le deuxième motif nous a semblé être le manque d'intérêt des dirigeants tunisiens pour les interventions en sciences de gestion et leur réticence à laisser un étudiant ou chercheur, s'interroger sur leurs pratiques (Zghal, 1998b)². La troisième raison est

¹ Les sites que nous avons utilisés : le portail de l'industrie tunisienne <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/dbi.asp>

² ZGHAL R. (1998b), « Conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes », Actes du colloque : La gestion des entreprises, contextes et performances, Sfax.

celle de l'éloignement des projets de recherche et des préoccupations des entrepreneurs (Paturel, Savall, 2001)¹.

Nous avons donc entrepris une nouvelle prospection des entreprises puisque le contact par courrier électronique adressé à leurs dirigeants n'avait pas donné de résultats positifs. Nous avons contacté directement les différents dirigeants par téléphone. Après plusieurs tentatives, nous avons réussi à obtenir un rendez-vous avec le Directeur de l'entreprise « A », représentant ainsi notre premier Terrain d'Observation Scientifique.

Les problèmes évoqués lors de notre rendez-vous avec le Directeur Qualité et le Responsable Formation, furent les suivants : *« l'entreprise fait face à plusieurs problèmes dûs d'un côté à l'irrégularité de l'approvisionnement en matières premières, la stratégie marketing inadéquate et d'un autre côté aux dysfonctionnements internes notamment au niveau de GRH (compétences, rotation de personnel, absentéisme...) »*.

La négociation a porté d'une part, sur l'objectif de la recherche et la méthodologie de l'intervention, et d'autre part, sur les attentes de l'entreprise. Notre proposition a été d'effectuer, en premier lieu, un diagnostic qualitatif et quantitatif (calcul des coûts cachés) puis d'élaborer ensuite un avis d'expert, et d'implanter des grilles de compétences afin de développer la polyvalence du personnel de l'unité de production. La réaction du Directeur Qualité face à ces critères de la démarche-intervention, fut très ouverte et attentive. Nous avons donc signé une convention d'intervention pour une durée de quatre mois.

1.1.2. Négociation avec deux entreprises en phase de restructuration

Après notre première intervention dans l'entreprise A et la délimitation de notre champ de recherche, les entreprises industrielles en phase de restructuration ou bien qui font un recours fréquent à la flexibilité des Ressources Humaines, nous avons ciblé un échantillonnage de cinq entreprises en phase de restructuration en vue de leur privatisation. Pour contacter les entreprises, nous avons décidé de « frapper aux portes » directement afin d'obtenir des rendez-vous.

La première réponse favorable vient de l'entreprise semi-publique « B » spécialisée dans le secteur des industries mécaniques. L'entreprise a rencontré plusieurs difficultés tant au niveau financier qu'à celui du management. Pour faire face à ces problèmes, elle a réduit les coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés) et réorganisé le travail (en éliminant certaines fonctions).

L'exposé de notre projet a eu lieu en présence du Responsable du Service Social et du Directeur Administratif. Parmi les problèmes abordés par les responsables, nous retiendrons les suivants :

« Avec le lancement des grands chantiers de modernisation de l'outil de production et de la restructuration pour la cession de la 2^e et 3^e unité, la difficulté que l'entreprise rencontre est le non redéploiement de certaines personnes qui occupent plusieurs services. Ils disparaîtront, sur le nouveau site, par exemple, le service assurance ».

¹ PATUREL, SAVALL H., (2001), In BRIONES RODRIGUEZ B. (2006), « L'incidence des politiques de GRH sur la compétitivité des entreprises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

Après avoir écouté ces problèmes, nous avons proposé l'étude des approches adoptées pour redéployer les personnes en procédant à un diagnostic des pratiques de GRH, dévoilant les dysfonctionnements pour, enfin, proposer des suggestions et actions correctives.

Il s'avère que la proposition de mener une investigation approfondie, durable et continue au sein de l'entreprise, n'a pas été acceptée de la part des responsables. Ils ont donné l'argumentation suivante :

- Une convention de stage ne devant pas dépasser deux mois, donc nous ne pouvions donc pas occuper l'entreprise au-delà de ce laps de temps.
- L'interdiction également, de consulter des documents notamment en ce qui concernait les licenciements
- L'entreprise traversant des conditions financières difficiles, il y avait alors impossibilité de rémunération.

Nous avons donc essayé de contacter d'autres entreprises en phase de restructuration, mais aucune réponse ne nous a été favorable. Nous avons ensuite retenté de contacter le Directeur Administratif de l'entreprise B. Un mois plus tard, nous avons reçu l'autorisation de la Direction Générale d'effectuer un stage de deux mois dans le Département Administratif pour y réaliser un diagnostic qualitatif des dysfonctionnements en langue arabe.

Les conditions (de réalisation) de notre stage dans la société « B » furent très difficiles de par la non-implication de la direction et la majorité du personnel dans notre diagnostic et notre projet. Cette non-implication pouvant s'expliquer par le fait que les entreprises cherchent des interventions impliquant la production et réalisant des résultats à court terme. Par ailleurs, et selon Plane (1999, p.45)¹, les intervenants-chercheurs sont des « étrangers » dans l'organisation et l'acuité de leur analyse est plus ou moins intangible pour les acteurs dans la mesure où ils sont peu familiarisés aux codes culturels en vigueur, au sein même de la structure.

Considérant le temps que nous avons passé en négociation et en recherche de Terrain d'Observation Scientifique, nous avons eu recours à notre propre réseau social, pour réaliser un autre stage dans une entreprise d'industries de pneumatique qui était en phase de restructuration.

Le Responsable Production nous a donné son accord pour développer, à partir du mois d'octobre 2005, le projet de recherche au sein de l'entreprise. Les problèmes évoqués par le responsable furent les suivants :

« Les coûts énormes, problèmes d'absentéisme et accidents du travail qui pénalisent la production...manque d'encadrement, démotivation du personnel à cause de la non considération de leurs demandes et manque de sensibilisation du personnel...mauvais climat social ».

Nous avons ainsi signé le contrat d'une intervention de trois mois en accord avec les conditions que nous leur avons proposées. Mais contre toute attente, au début du mois d'octobre, lors de notre arrivée dans l'entreprise, le Directeur a annulé son engagement tout en se justifiant par les motifs suivants :

« Changement de Directeur Général qui impose de nouvelles règles. Le Directeur Administratif est en désaccord avec le déroulement des entretiens et de consultation

¹ PLANE J.-M. (1999), Op.Cit, p.116.

des documents comptables et administratifs suite à des problèmes que l'entreprise a rencontré à cause d'un étudiant stagiaire... ».

Suite à l'impossibilité d'intervenir dans des entreprises en phase de restructuration pour future privatisation, nous avons orienté notre recherche vers des entreprises multinationales. Ce type d'entreprises a davantage recours à la flexibilité interne et externe.

1.1.3. Négociation avec une multinationale

L'entreprise « C » est la filiale d'une grande entreprise multinationale allemande de l'industrie automobile. Elle est totalement exportatrice et installée en Tunisie depuis une quarantaine d'années.

Avant de rencontrer le responsable de cette entreprise nous avons réunis des informations sur celle-ci et sur son secteur. Lors de l'exposition de notre projet, qui a eu lieu en présence de la DRH et du Responsable Service Développement Personnel, nous avons essayé de bien cerner leurs attentes, de ne pas rejeter leurs propositions (au risque de bloquer la négociation), de construire les propositions en reprenant leurs propres termes, de leur fournir des arguments pour défendre notre position et, surtout de parvenir à les rassurer.

Nous avons réalisé une formation dans l'entreprise d'une durée d'une semaine dans les usines de la production afin d'en apprendre les concepts techniques car les personnes que nous allions interroger utilisaient une terminologie en allemand. Nous avons préparé un cahier de charge pour une période de cinq mois.

1.2. Structuration de notre recherche-intervention dans les entreprises A, B et C

Notre échantillonnage est composé de trois grandes entreprises industrielles tunisiennes se situant dans la même région du Sahel. Comme nous l'avons signalé précédemment, nos terrains sont des terrains de « convenance », c'est-à-dire qu'ils sont choisis en fonction des opportunités que nous avons trouvé.

Tout au long de notre période de recherche, nous avons alterné entre des périodes dans le laboratoire et des périodes sur le Terrain d'Observation Scientifique. Les périodes d'immersion dans les entreprises furent les suivantes :

Tableau N°21- Période d'immersion dans les trois entreprises				
	Nombre des salariés	Période d'immersion	Activité	Statut juridique
Entreprise « A »	415	4 mois	Industrielle agroalimentaire	Familiale
Entreprise « B »	531	2 mois	Industrielle mécanique	Publique
Entreprise « C »	3592	5 mois	Industrielle électrique	Société Anonyme

Nous avons utilisé la méthode de recherche-intervention préconisée par les chercheurs de l'ISEOR dans les trois entreprises. Le tableau N°24 récapitule la structuration de nos trois recherche-interventions accompagnée d'un calendrier des différentes activités que nous avons mené au sein de ces entreprises. Nous présenterons en détail, dans les sections suivantes, la réalisation de nos trois interventions et nous exposerons ensuite la méthode de réalisation des diagnostics qualitatif, quantitatif et financier.

2. MÉTHODE DE RÉALISATION DES DIAGNOSTICS ET TECHNIQUES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Nous présentons d'abord dans cette troisième section, la méthode de réalisation de diagnostic (2.1), puis ensuite les techniques de recueil (2.2), et, enfin, les méthodes d'analyse de données (2.3).

2.1. Réalisation de diagnostic qualitatif et quantitatif Horizontal et Vertical

Le diagnostic se réalise en deux temps. Un premier diagnostic qualitatif consiste à faire l'inventaire des dysfonctionnements⁴⁶⁰ (Savall, Zardet, 1995a⁴⁶¹, 2003⁴⁶²; Savall, Zardet, Bonnet, 2000⁴⁶³). Il se compose de deux niveaux Horizontal et Vertical. Le niveau Horizontal visant à recenser les dysfonctionnements perçus par la direction et l'encadrement. Il sera ensuite prolongé par des diagnostics verticaux qui permettront d'impliquer le personnel de base et d'établir un diagnostic général et transversal des dysfonctionnements.

La seconde partie du diagnostic est quantitative. Elle consiste à évaluer les impacts financiers des dysfonctionnements recensés, dénommés « coûts cachés⁴⁶⁴ » (Savall, Zardet, 1992)⁴⁶⁵. L'objectif de l'estimation des coûts cachés est de connaître les facteurs concrets qui provoquent la dégradation des performances de l'entreprise.

Ces diagnostics s'appuient sur trois sources d'informations complémentaires : entretiens semi-directifs, observation directe et documents collectés dans l'entreprise.

Ces diagnostics seront présentés à l'ensemble des personnes qui ont participé à leur réalisation. La présentation se passe en deux étapes, une première présentation de l'« effet-miroir » puis une seconde de l'« avis d'expert » (Cf. Annexes).

L'effet-miroir repose sur l'expression des acteurs, sous la forme d'idées-clés illustrées par les phrases-témoins. Elle permet de recueillir l'avis et les impressions des acteurs sur la qualité et le degré de pertinence des données retenues. En outre, son enjeu est de sensibiliser les acteurs et de stimuler leur envie de changement.

Le second volet, dénommé « avis d'expert », exprime les conclusions et les convictions du chercheur. Il a pour objectif de sélectionner les principaux dysfonctionnements exprimés par les acteurs (Savall, Zardet, 2003, p.279) et de faire ensuite des recommandations. La totalité des diagnostics est présentée en annexes.

Les diagnostics de dysfonctionnements auxquels nous avons procédé sont suivis par l'élaboration des projets d'actions de correction. Ces derniers ont demandé la participation de tous les acteurs des unités diagnostiquées.

⁴⁶⁰ Elles sont de trois types : des dysfonctionnements provoqués et régulés par le micro-espace lui-même, les dysfonctionnements externalisés par le micro-espace et les dysfonctionnements internalisés par le micro-espace (Savall, Zardet, 1989, 2003).

⁴⁶¹ SAVALL H., ZARDET V. (1995a), Op.cit, p.15.

⁴⁶² SAVALL H., ZARDET V. (2003), Op.cit, p.15.

⁴⁶³ SAVALL H., ZARDET V., BONNET, M. (2000), « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », ILO-BIT, ISEOR, Lyon.

⁴⁶⁴ Les coûts cachés désignent les coûts non repérés par les systèmes d'informations classiques dont dispose l'entreprise (budgets, comptabilité générale ou analytique, tableaux de bord financiers, etc.).

⁴⁶⁵ SAVALL H., ZARDET V. (1992), « Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés », 1^{er} édition, Editions comptables Malesherbes-Eyrolles, Paris.

Les informations recueillies à partir des diagnostics effectués dans les entreprises A, B et C sont de trois types :

- Les informations de descriptions du dysfonctionnement,
- Les informations d'analyse des causes de dysfonctionnement
- Les informations d'analyse des effets de dysfonctionnement sur l'individu et l'entreprise.

Nous allons utiliser des indicateurs quantitatifs qui montrent le degré d'importance des données recueillies (Savall, Zardet, 2004)⁴⁶⁶.

Nous devons remplir deux rôles dans cette phase de réalisation des diagnostics, le rôle d'extraction d'information et le rôle d'expert. Le premier rôle va faire appel à plusieurs capacités, telles que l'observation, le questionnement, la compréhension et l'analyse. En revanche, le deuxième rôle demande d'autres capacités, telle que l'explication et la proposition.

2.2. Techniques de recueil des données mobilisées pour cette recherche

Nous avons croisé trois techniques pour recueil de données, à savoir : les entretiens semi-directifs, l'observation et l'analyse des documents. Nous avons également veillé à la bonne qualité des données collectées, en choisissant les acteurs-informateurs pour conduire nos entretiens ; la « liste idéale » des situations à observer et la liste des documents à analyser.

2.2.1. Entretiens semi-directifs et échantillon d'acteurs-informateurs

Nous avons utilisé l'entretien semi-directif pour recueillir les données qualitatives liées aux dysfonctionnements ainsi que leurs causes. L'entretien semi-directif est l'une des techniques les plus fréquemment utilisées dans les méthodes de recherche qualitatives. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

Nous avons également eu recours à des entretiens directs pour collecter des données quantitatives afin d'évaluer les coûts et compléter les résultats obtenus des entretiens semi-directifs.

Dans ce qui suit, nous présentons les acteurs interrogés dans les entreprises A, B et C et le protocole des entretiens menés, c'est-à-dire l'organisation et la conduite des entretiens.

2.2.1.1. Acteurs interrogés dans les entreprises A, B et C

Nous avons composé notre panier d'acteurs-informateurs sur le critère de la pluralité et de la combinaison en associant différents niveaux hiérarchiques et différents métiers pour nous assurer de la bonne qualité des informations recueillies. Au niveau vertical, nous avons choisi les trois niveaux hiérarchiques à savoir cadre, agent de maîtrise et personnel de base. Au

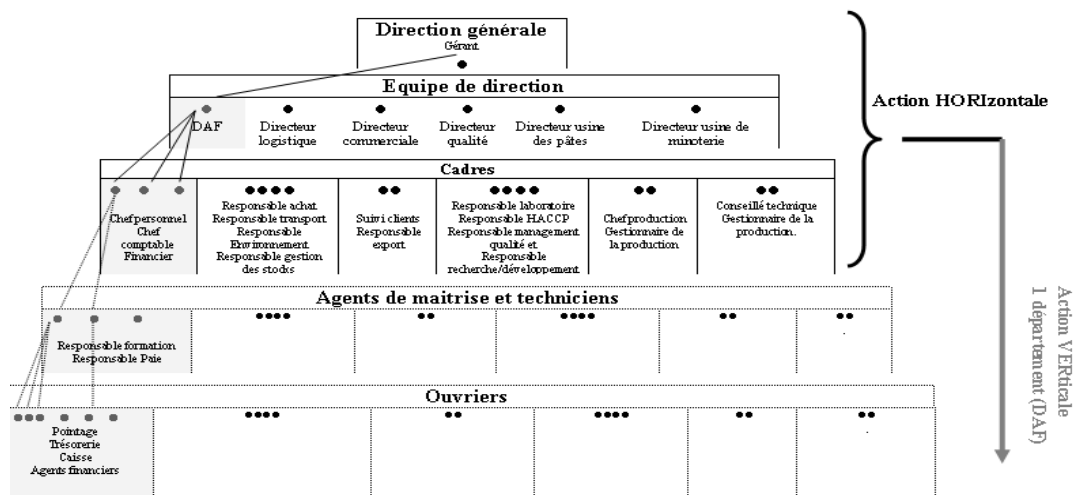
⁴⁶⁶ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

niveau latéral (métiers), nous avons choisi les fonctions de l'entreprise aptes à fournir des informations sur notre objet de recherche (GRH, Qualité, Production, logistique...).

Dans l'entreprise A, nous avons effectué huit entretiens auprès des Directeurs et quinze entretiens auprès des Chefs de Service dans le cadre du diagnostic horizontal au sein de la Direction Générale et les Directions Qualité, Technique usine de pâtes, Technique usine de minoterie, Commerciale, Logistique et Administrative et Financière.

Neuf entretiens ont été réalisés au total dans le cadre du diagnostic vertical (Direction Administrative et Financière) auprès de quatre agents de maîtrise et sept employés (8 entretiens individuels et 1 entretien collectif). En outre, nous avons collecté d'autres informations à partir de quinze entretiens quantitatifs pour compléter les données et réaliser une estimation des coûts cachés. La figure N°17 schématise la composition de notre panier d'acteurs-informateurs, qui a été réalisé grâce à la méthode HoriVert, les détails figurent dans le tableau N°25.

Figure N°17- Schéma représentant la méthode HORIVERT et les acteurs interviewés



Dans l'entreprise B, nous avons mené douze entretiens semi-directifs auprès de douze cadres des Directions (Commerciale, Approvisionnement, Production « articles de ménage », et Administrative et Financière). En plus, dans le cadre du diagnostic Vertical (Direction Administrative et Financière), nous avons rencontré trois agents de maîtrise et douze employés à travers six entretiens individuels et quatre entretiens collectifs (détails acteurs interrogés par statut et métier figurent dans le tableau N°25).

Dans l'entreprise C, nous avons effectué dix entretiens avec les cadres des Directions Management Qualité, Ressources Humaines, Production, Engineering et Développement. Nous avons rencontré vingt-trois personnes au cours des dix-neuf entretiens : dont dix-sept individuels et deux collectifs. Les dix-neuf acteurs se répartissent en trois populations :

- Encadrement : quatre entretiens auprès des Directeurs et six entretiens auprès des Responsables Services,
- Agents de maîtrise : dix entretiens individuels et collectifs
- Personnel de base : trois entretiens individuels. Les détails des acteurs interrogés, classées par statut et métier, figurent dans le tableau N°25.

Tableau N°23- Liste des personnes interviewées dans les entreprises A, B et C

Sous-population	Entreprise A			Entreprise B			Entreprise C		
Cadre	-Directeur Général	1	Ind	-Directeur administrative et financière	1	Ind	-Directeur Management Qualité (Daimler Chrysler)	1	Ind
	-Directeur audit interne et contrôle de gestion	1	Ind	-Directeur commercial	1	Ind	-Directrice Ressources Humaines	1	Ind
	-Directeur administrative et financière	1	Ind	-Directeur approvisionnement	1	Ind	-Directeur Production (Daimler Chrysler)	1	Ind
	-Directeur logistique	1	Ind	-Directeur articles de ménage	1	Ind	-Chef d'unités Production (Daimler Chrysler)		
	-Directeur de vente	1	Ind						
	-Directeur qualité	1	Ind						
	-Directeur technique usine Pâte	1	Ind						
	-Directeur technique usine de minoterie	1	Ind						
	-Responsable achat	1	Ind	-Responsable service Informatique	1	Ind	-Responsable Management Qualité de la section : A-Classe et C-Classe	1	Ind
	-Responsable transport	1	Ind	-Responsable service Administratif	1	Ind	-Responsable Management Qualité du segment Découpage	1	Ind
	-Responsable environnement	1	Ind	-Responsable service Marketing et Après vente	1	Ind	-Responsable Système Qualité (Documentation)	1	Ind
	-Responsable gestion des stocks	1	Ind	-Responsable Export	1	Ind	-Responsable service Engineering	1	Ind
	-Suivi clients	1	Ind	-Responsable Magasins produits fins	1	Ind	-Responsable service Temps et Méthodes	1	Ind
	-Responsable export	1	Ind	-Responsable service Achats	1	Ind	-Responsable service Développement du personnel	1	Ind
	-Responsable laboratoire	1	Ind	-Responsable projets d'investissement	1	Ind			
	-Responsable HACCP	1	Ind	-Responsable méthodes et programmations (Articles Ménages)	1	Ind			
	-Responsable management qualité et	1	Ind						
	-Responsable recherche/développement	1	Ind						
	-Chef production	1	Ind						
	-Gestionnaire de la production	1	Ind						
	-Conseiller technique	1	Ind						
	-Gestionnaire de la production.	1	Ind						
	TOTAL Cadre	23		TOTAL Cadre	8		TOTAL Cadre	10	
Agents de maîtrise	-Chef personnel	1	Ind	-Responsable service personnel	1	Ind	-Chef Segment Production (6, 11 et 13)	3	Gr
	-Chef comptable	1	Ind	-Responsable service social et formation	1	Ind	-Contremaître	3	Gr
	-Financier	1	Ind	-Responsable Matériels, hygiène et sécurité	1	Ind	-Responsable service Rémunération	1	Ind
	-Responsable formation (attaché à la direction qualité)	1	Ind				-Responsable Recrutement	1	Ind
						-Psychologue	1	Ind	
						- Formateur	1	Ind	
	TOTAL Cadre	4		TOTAL Agents de Maîtrise	3		TOTAL Agents de maîtrise	10	
Employés et ouvriers	-Paie (1)	1	Ind	-Recouvrement	1	Ind	-Agent Contrôle Qualité	1	Ind
	-Pointage (1)	1	Ind	-Paie	1	Ind	-Responsable technique (AV)	1	Ind
	-Trésorerie (1)	1	Ind	-Gestion de carrière	3	Gr	-Aide Contremaître	1	Ind
	-Caisse (1)	1	Ind	-Gestion de matériel	2	Gr			
	-Agent Financier (3)	3	Gr	-Hygiène et sécurité	2	Gr			
				-Applications informatique	1	Ind			
			-Assurance et prêts	2	Gr				
	TOTAL Employés et ouvriers	7		TOTAL Employés et ouvriers	12		TOTAL Employés/Ouvriers	3	
	TOTAL DES PERSONNES INTERVIEWEES 34 personnes et 32 entretiens (31 entretiens individuels et 1 entretien collectif)	34		TOTAL DES PERSONNES INTERVIEWEES 27 personnes et 22 entretiens (18 entretiens individuels et 4 entretiens collectifs)	27		TOTAL DES PERSONNES INTERVIEWEES 23 personnes et 19 entretiens (17 individuels et 2 Groupes)	23	

2.2.1.2. Protocole des entretiens menés dans les entreprises A, B et C

Nous exposons la méthode d'organisation et de conduite des entretiens dans les trois entreprises. La présentation de l'entretien, sa durée et nos attitudes sont identiques dans les trois entreprises. En revanche l'organisation, le lieu et la grille d'entretien sont spécifiques à chaque entreprise.

2.2.1.2.1. Présentation et conduite de l'entretien

Nous débutons par la présentation de l'objectif de notre entretien et nous informons l'acteur-informateur sur la confidentialité des informations recueillies tout en l'assurant de préserver son anonymat. Ensuite, nous essayons de mieux connaître l'acteur-informateur, afin de contextualiser les données recueillies et parce qu'« *un répondant ne souhaite pas parler de sujets délicats dès le début d'un entretien* » (Romelaer, 2005, p.108).

Les premières questions posées, donc à ce niveau, sont fermées (contractuel ou permanent, ancienneté, spécialité, tâches de travail...). Ensuite, dès que nous ressentons que la qualité de la relation est positive, nous abordons le thème qui intéressait notre objet de recherche. Les questions à ce niveau sont ouvertes, laissant à l'acteur la liberté de répondre, tout en l'orientant, afin d'éviter les éventuelles dérives hors sujet.

Nos techniques de contrôle de qualité des informations consistaient soit à citer les arguments des autres acteurs qui se contredisaient, soit à leur demander davantage d'informations. A la fin de chaque entretien, nous leur demandions « *y-a-t-il quelque chose que je n'ai pas abordé qui vous paraît important et que vous voudriez ajouter ?* ». Parfois les personnes interrogées nous donnaient plusieurs éléments importants et très enrichissants, généralement à la fin de l'entretien parce qu'ils se sentaient alors plus à l'aise.

2.2.1.2.2. Conditions physiques et attitudes

Dans la majorité des entretiens, nous essayons de nous placer en face à face avec l'acteur-informateur. Nous veillions aussi à ce que la distance entre nous et lui ne soit ni trop proche, ni trop lointaine. Parfois la personne interrogée se rapprochait de nous, lorsqu'il s'agissait de nous confier des informations confidentielles.

Afin d'instaurer une relation de confiance, nous avons essayé de développer une attitude non-verbale d'écoute attentive et d'empathie (soutien du regard, hochements de tête).

Cependant, nous avons bien insisté sur une position neutre tout en développant une capacité de « *laisser-être tel qu'il est* », sans juger, ni donner notre avis ou à émettre un jugement de valeur sur les réponses obtenues : vrai, faux, bien, mal, etc.

Dans le but de recueillir le plus d'informations possible, nous avons également tenté de développer une certaine « intimité » avec les acteurs informateurs. Mais cette intimité comportait le risque de nuire à la validité interne de la recherche puisque plusieurs des personnes interrogées avaient tenté de nous offrir une certaine « intimité réciproque » que Mitchell (1993) appelle le « paradoxe de l'intimité ». Certains acteurs ont insisté pour obtenir nos impressions voire connaître les réponses des autres participants, surtout en ce qui concerne les Directeurs qui cherchaient à savoir ce que leurs subordonnés nous avaient dévoilé, et parfois aussi l'inverse.

2.2.1.2.3. Rythme et temps des entretiens

Lors des premiers entretiens menés dans l'entreprise A, nous avons accordé une attention libre et disponible aux personnes interrogées. Cependant, nous nous sommes heurtés sur une difficulté à gérer la durée des entretiens. Pour dépasser cette limite, nous avons ensuite tenté d'être disponibles, sans paraître ni trop pressés, ni trop lents en évitant tout type d'interruptions.

La durée des entretiens se situait entre une demi-heure et une heure et demie, selon la disponibilité et/ou le niveau de participation des personnes. Parfois, elle pouvait aller jusqu'à deux heures. Il y eu beaucoup d'interruptions dues à la déconcentration des acteurs interrogés ou l'issue rapide de l'entretien. Plusieurs entretiens ont été conduits en dehors des horaires de travail afin d'éviter ce type d'interruptions.

2.2.1.2.4. Entretiens collectifs et individuels

Au cours de l'entretien individuel, notre rôle était de poser des questions, alors que pour l'entretien collectif, notre rôle était d'animer. Les groupes interrogés se composaient de deux à six personnes.

Les principales difficultés rencontrées pour le déroulement des entretiens collectifs étaient les suivantes :

- trouver la tranche horaire commune à tous les participants
- trouver un lieu pour sereinement l'entretien.
- composer malgré l'absentéisme de certains participants.

Dans les trois entreprises, la production était continue et répartie en deux ou trois postes successifs. Les horaires étaient très divergents (par exemple dans l'entreprise A : le personnel administratif travaille de 8 heures à midi et de 14h30 à 18 heures, les ouvriers du premier, deuxième et troisième poste de l'usine pâtes travaillent de 5 heures à 13 heures, de 13 heures à 21 heures et de 21 heures à 5 heures et les gardiens travaillent de 6 heures à 14 heures, de 14 heures à 22 heures et de 22 heures à 6 heures).

Les horaires des entretiens collectifs se situaient généralement entre les pauses des postes. Dans l'entreprise C, certains participants venaient pendant leurs jours de congés ou heures de pause afin de participer à l'entretien collectif.

2.2.1.2.5. Lieu de l'entretien et son organisation

Dans l'entreprise A, les entretiens étaient organisés par le Responsable Formation. Les rendez-vous étaient fixés, pour l'encadrement, dans leurs bureaux, et pour le personnel de base, sur le lieu de travail. Seuls deux entretiens ont été réalisés à l'extérieur de l'entreprise, dans un lieu public.

L'impossibilité de rencontrer directement les acteurs concernés pour prendre rendez-vous a engendré une énorme perte de temps à cause de la mauvaise organisation des horaires des entretiens. Parfois, nous passons plus de trois à quatre jours dans l'entreprise sans réaliser aucun entretien. En outre, les entretiens dans l'entreprise A ont été menés pendant la période

d'été, nous avons constaté que les personnes étaient fatiguées par la chaleur et n'avaient pas le droit de prendre de vacances suite à des commandes d'exportation urgentes.

Dans l'entreprise B, nous avons rencontré de nombreuses difficultés, la première étant la limitation de notre champ de déplacement et celui des participants, car c'était le tuteur de stage qui désignait les personnes que nous allions rencontrer.

La réunion des conditions nécessaires à la confidentialité des informations et la sérénité des entretiens était difficile à concilier, et cela pour deux raisons :

- La première raison était le manque d'espace libre pour mener à bien l'entretien. Nous étions contraints de nous entretenir en présence d'autres employés, comme parfois des collègues qui nous laissaient alors spontanément disposer de leur bureau.
- La seconde raison était religieuse (al '7elwa), plusieurs responsables n'acceptant pas de se trouver en tête à tête avec une femme.

Pour contourner ces difficultés, dans l'entreprise C, nous avons dû négocier pour que le protocole d'entretien (lieu, temps, organisation...) soit strictement respecté. Ainsi, les convocations ont été envoyées par courriels aux personnes concernées, pour éviter toute perte de temps. Une salle a été réservée pour mener à bien les entretiens et en garantir ainsi la confidentialité.

L'inconvénient, étant que le fait de ne pas rencontrer les participants dans leurs bureaux, donc directement sur leur espace de travail, ne nous donnait pas la possibilité de faire l'observation directe ni même de consulter de documents.

2.2.1.2.6. Supports

Dans les entreprises A et B, nous avons pris des notes tout au long de la durée de l'entretien. Dans l'entreprise C, nous avons testé l'enregistrement avec le dictaphone, lorsque les personnes interrogées nous le permettaient. Mais nous y avons ensuite renoncé, suite à perte de données, soit consécutive à la faible charge du dictaphone soit faute de mémoire suffisante de l'appareil.

Toutefois, le dictaphone nous a aidé à concilier notre mission d'animation et de prise de notes lors des entretiens collectifs, des réunions et des rencontres des groupes de projet que nous avons animé.

2.2.1.2.7. Guide d'entretien

Afin de recueillir les informations nécessaires au traitement de notre problématique, nous avons utilisé un guide d'entretien composé de deux parties : une première partie que nous avons élaboré sur la base de concepts dégagés de la revue de littérature (les pratiques de flexibilité et de restructurations, identification de la personne, présentation de l'entreprise).

Une deuxième constituée par le guide d'entretiens préétabli selon le modèle socio-économique de l'ISEOR. Il s'agit d'une liste de six thèmes : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation (3C), formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Nous avons traduit le guide d'entretiens en langue arabe.

2.2.1.2.8. Limites liées à la traduction

Les entretiens ont été conduits en langue arabe dans l'entreprise B parce que le niveau de qualification ne permettait pas aux personnes interrogées de s'exprimer en langue française.

Dans les entreprises A et C, nous avons conduit les entretiens dans les deux langues : française et arabe.

Nous avons rencontré plusieurs difficultés lors des entretiens dans l'entreprise C, notamment, à cause de la traduction certaines informations pouvant être biaisées par ce problème. Nous nous trouvons systématiquement contraints d'interrompre la personne pour lui demander la traduction de plusieurs mots (des mots se traduisant de l'allemand en anglais et de l'anglais en arabe et de l'arabe en français ou bien de l'allemand en arabe et de l'arabe en français). Ce problème a également été vécu par l'ensemble du personnel dans l'entreprise et c'est l'un des dysfonctionnements cités « *l'absence d'un dictionnaire commun qui regroupe les mots techniques et leurs traductions* ».

Consciente des limites méthodologiques engendrées par la traduction, nous avons donc tenté de limiter ces décalages de signification en nous assurant, à chaque fois, que les questions restaient compréhensibles et claires.

Nous avons également constaté que certains acteurs-informateurs avaient déclaré des propos dans des discussions informelles, qu'ils évitaient ensuite de répéter lors d'entretiens semi-directifs. Nous expliquons ceci par le fait de prendre des notes qui peut, parfois, empêcher l'acteur de dévoiler des informations confidentielles.

Par ailleurs, nous avons eu recours à l'observation directe, parfois « participante » afin de collecter des données et/ou pour le contexte dans son détail.

2.2.2. Observation directe participante et situations observées

L'observation est l'action de suivre attentivement des phénomènes, sans volonté de les modifier. Elle est considérée comme directe, simple et non participante lorsque le chercheur vise ou prétend viser la neutralité de sa position sur le terrain. Généralement, une certaine distance entre l'observateur et les acteurs s'avère indispensable.

Elle est dite participante ou active lorsque le chercheur « *souhaite découvrir les représentations des acteurs, le sens de leur activité, la dynamique des relations et des interactions* » (Igalens, Roussel, 1998, p.86)¹. Autrement dit, c'est la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune. Le contact direct entre les individus et le partage de leur mode de vie, dans ce cas-là, est indispensable.

Blondin (2005)² distingue deux autres modalités d'observation : « *systématique* » et « *ethnographique* ». La première se caractérise par la planification précise des moments d'observation et fait appel à des outils de collecte d'informations (caméra vidéo, logiciels,...). La seconde consiste à contextualiser les données dans l'espace et dans le temps. L'enjeu de cette méthodologie est de décrire le contexte en détail.

¹ IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Economica, Paris. P.86.

² BLONDIN D. (2005), « L'instrumentation dans la collecte des données : l'observation en situation en milieu primaire » in LAMARQUE E. et MAYMO V. (2007), « La « covert Research » : une évaluation en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.

Savall et Zardet (2003)¹ définissent l'observation directe comme une technique permettant de « *recenser des informations sur les effets de dsfonctionnements en terme de régulation et de dysfonctionnements induits* ». Elle peut avoir trois formes : concentrée (l'intervenant consacre plusieurs jours à observer le dysfonctionnement et son effet), diffusée et déléguée.

Notre présence sur le lieu de travail et notre participation aux activités quotidiennes des trois entreprises nous a permis de dégager un certain nombre d'informations qui correspondent :

- d'une part à mieux comprendre les situations de travail parce que l'observation aide à comprendre ce que les personnes ont dit lors des entretiens et
- d'autre part, à observer directement les dysfonctionnements et à vérifier les contenus des entretiens.

Outre l'observation participante, nous avons également eu recours à l'observation déléguée dans l'entreprise A et C. Nous avons utilisé la « Grille d'Autoanalyse du Temps » (GAAT) comme moyen d'observation déléguée et de collecte de données dans l'entreprise A. Cette grille nous a permis d'observer l'activité et les faits quotidiens, ce qui nous a valu d'identifier les dysfonctionnements liés à la gestion du temps des acteurs (éléments perturbateurs, problèmes d'organisation, manque de programmation, défaut de concertation..).

Dans l'entreprise C, nous avons demandé à une tierce personne de prendre des notes lors des réunions auxquelles nous ne pouvions pas assister.

Nous avons également fait un choix des situations pour les observer en fonction des objectifs fixés à l'avance. Les objectifs que nous avons fixé étaient le travail en équipe et les pratiques de RH (formation, recrutement, gestion des compétences...).

Les techniques que nous avons utilisées, à ce stade, étaient choisies parmi quelques situations telles que « *voir sans être vu* » (comme dans les usines de pâtes ou l'usine câblerie) ou en « *diminuant la distance et en observant* » (comme dans les réunions, formation, entretien d'évaluation, entretien de recrutement...). Les supports utilisés étaient les prises de note.

Dans l'entreprise A, nous avons choisi d'observer les tâches du service du personnel et le travail dans l'usine de pâtes. Pour avoir eu l'occasion de les observer de près, nous avons tenté de modifier notre comportement en rendant des services, sans influencer ni perturber le groupe ou le travail. Hélas, les responsables qualité nous ont obligés à quitter l'usine de pâtes à plusieurs reprises, pour des raisons de sécurité ou de qualité.

Dans l'entreprise B, notre présence dans le bureau de gestion de carrières pendant un mois nous a donné l'opportunité d'observer le déroulement de gestion de carrières et le processus de formation.

Dans l'entreprise C, les situations que nous avons pu observer sont les suivantes:

- le déroulement du processus de recrutement et de formation : nous assistions aux séances de formation sous prétexte de nous intéresser aux termes de la formation ;
- le déroulement de l'entretien d'évaluation, la fixation des conventions d'objectifs.

Toutefois, le fait de prendre obligatoirement parti pour certaines circonstances nous a posé des problèmes, bien que nous ayons tenté d'avoir l'air naturel (ne pas paraître trop attentifs à

¹ SAVALL H., ZARDET V. (2003), Op.cit, p.15.

ce qu'ils faisaient), de ne pas nous imposer dans les conversations et de respecter les règles de l'entreprise. Pour cela, l'observation participante doit avoir certaines conditions opérationnelles, comme l'indique Mucchielli (1991, pp.35-38)¹ :

- l'implication contrôlée : l'observateur doit être objectif et impliqué sans s'engager affectivement. Il s'agit d'être impliqué sans s'impliquer ;
- la capacité d'empathie, tout en demeurant émotionnellement indépendant et capable de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et
- la capacité dialectique : les phases recueil de données et analyse des données ne sont plus dissociables.

2.2.3. Observation indirecte par l'analyse des documents et des archives

Au sein d'une entreprise, l'observation indirecte ne porte pas nécessairement sur l'étude des attitudes et des comportements, mais sur les « traces » qui auraient pu être laissées correspondant généralement à des traces écrites (Lérat-Pytlak, 2002, p.176)² : procédures et enregistrements, notes de service, lettres, e-mails, etc.

Cette observation indirecte par l'analyse de documents internes à la société nous a permis d'apporter plus d'éclaircissements sur les activités de chaque unité et d'avoir des informations de nature supplémentaire par rapport aux autres techniques de collecte de données (entretien et observation).

Nous avons collecté plusieurs documents dans les trois entreprises A, B et C. Dans l'entreprise A et C, nous avons pu accéder à la majorité des documents dont nous avons besoin y compris les documents des comptes de résultats. Mais, dans l'entreprise B, nous n'avons pas pu avoir accès à certains documents pour des raisons de confidentialité, comme par exemple, la liste des personnes licenciées et leurs coordonnées. Le tableau N°26, regroupe les documents collectés.

Tableau N°24- Documents collectés		
Entreprise « A »	Entreprise « B »	Entreprise « C »
-Organigramme de l'entreprise -Répartition démographique du personnel de l'entreprise. -Conventions collectives. -Procédures de travail. -Fiches des fonctions -Fiches d'informations contractuelles sur le personnel : type de contrat, date d'embauche, salaire, ... -Manuelles qualités et sécurité alimentaire -Plan de formation (les thèmes et les bénéficiaires). -Compte de résultat de l'entreprise. -Plan stratégique. -Tableaux de bord stratégiques...	-Organigramme de l'entreprise -Bilan Social -Plan de formation (les thèmes et les bénéficiaires) -Informations concernant la privatisation -Documents sur la détermination de la rémunération et de la promotion ...	-Organigramme de l'entreprise -Tableau de bord Social -Type de contrat -Instruction de travail -Manuels qualité -Documents sur le système de production : LPSplus -Documentaires sur la fabrication -Documents sur l'historique de l'entreprise et les autres filiales en Europe, en Asie et en Amérique -Système de rémunération et grilles de salaire -Conventions d'objectifs -Fiches de formations -Processus d'amélioration continue -Matrice de qualification -Etat qualité, clients, fournisseurs...

¹ MUCCHIELLI A. (1991), « Les méthodes qualitatives », in Lérat-Pytlak J. (2002), « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales Toulouse 1. pp.35-38.

² LÉRAT-PYTLAK J. (2002), « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales Toulouse 1. p.176.

La majorité des documents de l'entreprise B a été arabisée depuis 2003 dans le cadre de la politique de l'Etat d'arabisation de tous les documents et du système éducatif. La majorité des documents dans l'entreprise C sont en langue allemande et anglaise, et d'autres, en langue française et arabe.

2.3. Méthodes d'analyse des données

Le traitement des données est « un processus de transformation » de ces données à fin de les incorporer au travail scientifique (Savall, Zardet, 2004, p.353)¹. Nous exposons, dans les paragraphes suivants, la méthode d'exploitation des données issues des entretiens, de l'observation et les données quantitatives.

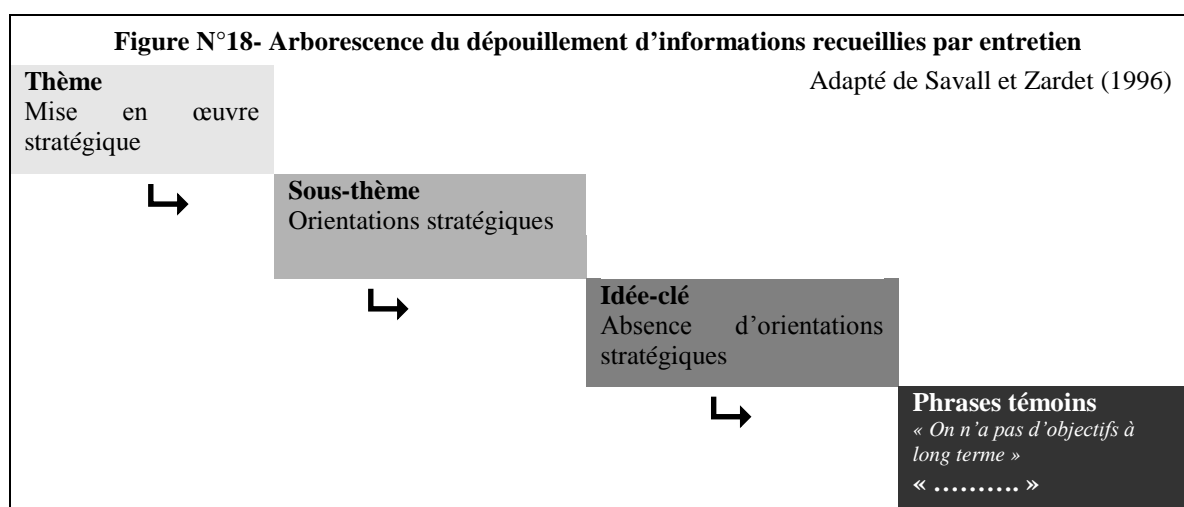
2.3.1. Méthode d'exploitation des données issues des entretiens qualitatifs

Nous avons traité les informations extraites des entretiens par la méthode de dépouillement des entretiens (Cf. Annexes A3, B4 et C3, Tome 2).

La méthode débute par la sélection et le classement des phrases prononcées par les personnes interrogées sans modification de leur formulation, appelées « *phrases témoins* » dans des idées clés (Savall, Zardet, 1996)². Ensuite, nous calculons la fréquence d'apparition des idées clés au sein de chaque catégorie de personnel (Cadre, Agent de Maîtrise, personnel de base). Enfin, nous mettons en évidence les convergences et les divergences.

2.3.1.1. Sélection et classement des phrases témoins

Les phrases témoins retenues ont été sélectionnées en fonction de leur valeur ajoutée et/ou leur représentativité. Chaque phrase témoin recueillie a été répertoriée dans une arborescence de thèmes, de sous-thèmes et d'idées-clés. Les thèmes qui ont été retenus sont : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. La figure N°18 montre un exemple d'arborescence.



¹ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

² SAVALL H., ZARDET V. (1996), « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, Vol.10, N° 1-2, p. 157-189.

2.3.1.2. Détermination des fréquences d'apparition des idées clés

Les fréquences des idées-clé donnent des indications quantitatives et qualitatives sur la diffusion d'une idée-clé. Ces fréquences sont exprimées suite à un calcul du degré d'apparition des phrases témoins par rapport à la même idée-clé dans une même catégorie. La notation de ce pourcentage est exprimée qualitativement par : rarement, parfois, souvent etc. Le tableau N°27 présente la correspondance entre les fréquences d'apparition quantitatives et qualitatives d'une idée clé.

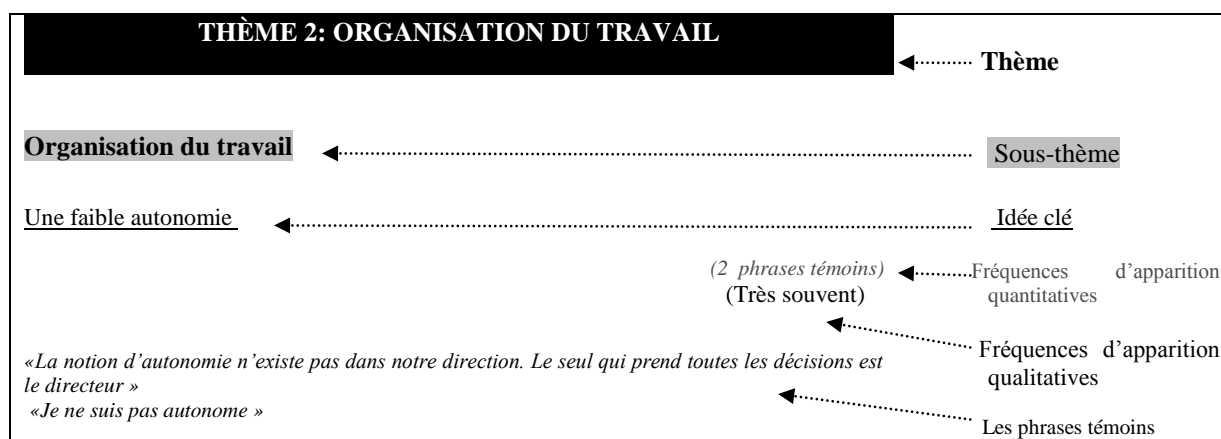
Quantitatif	Qualitatif
Taux d'approbation	La fréquence
Entre 1 et 14 % des personnes	Rarement
Entre 15 et 29 % des personnes	Parfois
Entre 30 et 49 % des personnes	Assez souvent
Entre 50 et 64 % des personnes	Souvent
Entre 65 et 89 % des personnes	Très souvent
Entre 90 et 100 % des personnes	Toujours

Nous présentons, dans le tableau N°28, un exemple de calcul des fréquences d'apparition des idées clés de la population « Equipe de Direction et Cadre » dans le cas de l'entreprise A.

Nombre des personnes	Taux d'approbation en %		Fréquences
1 à 3 personnes	1/23 à 3/23	4.43 % à 13.04%	Rarement
4 à 6 personnes	4/23 à 6/23	17.39 % à 26.08 %	Parfois
7 à 11 personnes	7/23 à 11/23	30.43% à 47.78 %	Assez souvent
12 à 14 personnes	12/23 à 14/23	52.17 % à 60.86 %	Souvent
15 à 20 personnes	15/23 à 20/23	65.21 % à 86.95%	Très souvent
21 à 23 personnes	21/23 à 23/23	91.30% à 100%	Toujours

La figure N°19, présente un extrait de diagnostic de l'entreprise B.

Figure N°19- Extrait de diagnostic cas de l'entreprise B



¹ CRISTALLINI, V (2004), séminaire: Atelier support d'initiation à la recherche expérimentation 2003/2004.

2.3.1.3. Tableaux de convergences-spécificités

Les tableaux de convergences-spécificités confrontent les idées-clés de trois populations : ouvriers, agents de maîtrise et encadrement ce qui va nous permettre de mettre en évidence les convergences et les spécificités des idées-clés. Nous exposons un extrait de tableaux de convergences-spécificités de l'entreprise B dans la figure N°20.

Après la réalisation des ces tableaux, nous classons les idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences (Cf. Annexes A3.3, B.4.3 et C3.3).

C'est précisément cette fréquence qui va nous permettre de juger la propagation d'un dysfonctionnement. Si la fréquence est élevée, elle s'explique par une forte propagation, par contre, une faible fréquence peut signifier l'existence d'un « tabou » dans l'entreprise.

Figure N°20- Extrait des tableaux de convergences spécificités-cas de l'entreprise B (Annexe B4.3 et Annexe B5.4.)

Tableau B5.3.2. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences Les 3 populations : Cadres, Agents de maîtrise et Ouvriers					
Idées clés	Cadres	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	%
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	11 PT	1 PT	4 PT	16	59.25%
Discrimination de la femme dans le travail	12 PT	1 PT	3 PT	16	59.25%
Une faible autonomie et manque de prise de décisions et de responsabilité (monopolisation de la décision par le PDG)	12 PT	2 PT	2 PT	16	59.25%
Manque d'organisation, de planification et de la diffusion des séminaires de formation	9 PT	1 PT	1 PT	11	40.74%
Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	3 PT	1 PT	5 PT	9	33.33%

Tableau B5.3.3. Convergences des idées clés de 2 populations : Cadres et Agents de maîtrise					
Thèmes et Sous thèmes	Idées clés	Fréquences idées clés			
		Cadres	Agents de maîtrise	Total	% /Effectifs interviewés
					15 ¹ personnes
THÈME 1 : PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES					
Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	Politique défaillante d'évaluation et de rémunération	11 PT	1 PT	12	80%
Défaillance de la formation	Manque de confiance entre entreprise et cabinets de formation et absence des critères de sélection des formateurs	8 PT	2 PT	10	66.66%
	Formation intra entreprise inefficace	6 PT	1 PT	7	46.66%
	Besoins en formation non satisfaits	7 PT	2 PT	9	60%
	Manque d'organisation, de planification et de diffusion des séminaires de formation	9 PT	1 PT	10	66.66%
THÈME 2 : CONDITION ET ORGANISATION DU TRAVAIL					
Conditions de travail	Manque de matériel informatique, revues scientifiques et Internet	10 PT	3 PT	13	86.66%
	Discrimination de la femme dans le travail	12 PT	1 PT	13	86.66%
Organisation du travail	Absence de travail en équipe	6 PT	3 PT	9	60%
	Une faible autonomie et manque de prise de décisions et responsabilité (monopolisation de la décision par le PDG)	12 PT	2 PT	14	93.33%
	Une forte spécialisation des tâches et faible polyvalence	3 PT	1 PT	4	26.66%

¹ TOTAL des personnes interviewées de la population cadres et agents de maîtrise : 15 personnes (12cadres +3 Agents de maîtrise)

Tableau B5.3.4. Classement des idées convergentes selon l'importance de leurs fréquences Les 2 populations : Agents de maîtrise et Ouvriers				
Idées clés	Fréquences idées clés			
	Agents de maîtrise	Employés Ouvriers	Total	% /Effectifs interviewés
Formation en langue française incompréhensible pour la majorité des personnes	2 PT	5 PT	7	46.66%

2.3.2. Méthode d'exploitation des données issues de l'observation

Nous nous sommes retrouvés face à une masse d'informations importantes venant de l'observation parce qu'il semblerait que nous n'ayons pas bien ciblé les objectifs. Les observations recueillies ne sont pas utilisées dans leurs formes primitives lors du dépouillement des informations. Nous avons classé les notes et nous les avons exploitées dans les descriptions de l'entreprise, des pratiques de GRH et dans les expressions du non dit¹.

La méthode d'exploitation des Grilles d'Auto Analyse du Temps (GAAT) est réalisée à partir de relevés quotidiens pendant cinq jours. Nous avons demandé à des responsables de nous remplir la GAAT tout en identifiant : les actes qui « font », leurs natures, leurs nombres de passages, le temps (en minutes), le type d'activité, la valeur ajoutée, l'urgence réelle, les observations, l'évolution souhaitable (détails dans l'annexe A3.7). Les mesures utilisées et l'analyse de donnée issues de ces observations sont présentées dans le chapitre 5 (section 1).

2.3.3. Méthode d'exploitation de données quantitatives et financières

Nous avons procédé à l'évaluation des coûts cachés par le calcul de nombre d'heures attendues par an pour calculer ensuite la Contribution Horaire à la Marge sur Coût (CHMCV). Puis, nous avons évalué les cinq indicateurs de coûts cachés (absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, qualité des produits et écarts de productivités directes). Tous les détails de la méthode de calcul des coûts cachés et ses évaluations sont inclus dans l'annexe A4 et l'interprétation de ces informations est présentée dans le chapitre 6 (section 2).

¹ Les non dits sont des dysfonctionnements implicites, c'est à dire ce qui n'a pas été exprimé par les personnes interrogées lors de l'entretien et que nous avons constaté à partir de l'observation.

3. MÉTHODE DE RÉALISATION DE L'AVIS D'EXPERT DANS LES TROIS ENTREPRISES OBSERVÉES

Nous présentons, dans cette section, la méthode de réalisation de l'avis d'expert. Nous rappelons, tout d'abord, que l'intervenant chercheur doit être compétent dans le domaine sur lequel il intervient (Savall, Zardet, 2004)¹. Il doit posséder un « savoir technique » pour mener à bien son rôle de proposition et de conseil. Dans nos trois interventions-recherche, la proposition a été celle de renouvellement des pratiques de GRH pour l'intégration des dispositifs de développement de l'employabilité.

En s'appuyant sur les informations collectées, et dans une première partie de l'avis d'expert, nous avons sélectionné les idées-clés majeures (idée-force) de l'effet miroir, qui nous semblaient les plus importantes et les plus perturbantes pour le fonctionnement de l'entreprise, en tenant en compte la fréquence d'apparition des idées clés.

Dans la deuxième partie de l'avis d'expert, nous avons mis en évidence les idées-clés qui n'ont pas été formulées par les acteurs et qui nous semblaient importantes. Ces idées ont pu être décelées par l'observation, des entretiens informels ou des documents. Elles ont aussi pu être exprimées, mais de façon voilée, c'est que nous appelons les non-dits. La réalisation de ces deux parties nous a permis de définir les idées forces de synthèse.

A partir de ces idées forces de synthèses, nous avons préparé la troisième partie de l'avis d'expert qui regroupe les recommandations d'actions simples à mettre en œuvre afin de réduire les dysfonctionnements. Ses recommandations peuvent servir de base à l'élaboration des actions d'amélioration des groupes de projet.

Nous avons élaboré ce document pour chaque entreprise. L'avis d'expert dans l'entreprise A (Cf. Annexes A3.4 et A3.5, Tome 2) a été présenté de façon écrite et orale au Directeur Qualité et à des responsables intéressés par les dysfonctionnements et la démarche. Nous avons mené une discussion avec le responsable qualité sur les dysfonctionnements et les coûts cachés, et nous avons défini des actions de corrections immédiates et d'autres sur le long terme. Nous avons également animé une série de séances collectives de formation-concertation pour l'implantation des grilles de compétences.

Nous avons rédigé un document synthétique (Cf. Annexe B4.4) comportant quelques recommandations pour l'entreprise B, suivi par un accompagnement et un encadrement dans l'élaboration des grilles de compétences sous à la demande du Responsable RH.

Dans l'entreprise C, l'avis d'expert (Cf. Annexe C3.4) a été présenté de façon écrite et orale aux responsables et personnel de la direction production, qualité, GRH, engineering et développement. Le personnel s'est exprimé librement, malgré des désaccords sur plusieurs points évoqués. Les tableaux dans la figure N°21 présentent un extrait de l'avis d'expert de l'entreprise A.

¹ SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Op.cit, p.13.

**Figure N°21 - Extrait de l'Avis d'Expert Grappe HORIZONTAL - Entreprise « A »
(annexe A3.4)**

1- Hiérarchisation de l'effet Miroir		
---	--	--

Classement des idées-clés selon l'importance de leur fréquence d'apparition Diagnostic HORIZONTAL (Cadres)		
Idées clés	Nombre des Phrases Témoins	Fréquences¹ %
Les procédures sont théoriques	12 P.T ²	52.17 ³ %
Non fluidité dans la transmission des informations et manque d'outils de transmission d'information	10 P.T	43.47%
Manque d'outils d'identification des besoins en formation	7 PT	30.43%
Une ambiance de méfiance et des conflits	6 P.T	26.08%
3C verticale peu développée	6 P.T	26.08%
Compétences techniques disponibles non satisfaisantes	6 P.T	26.08%
Encombrement des bureaux	5 P.T	21.73%
Personnel mal traité	5 P.T	21.73%
La décision est centralisée à la direction	4 P.T	17.39%
Insuffisance des actions de formation	4 P.T	17.39%
Cadres non compétents	4 P.T	17.39%
Manque d'une gestion de carrières	4 P.T	17.39%
Absence de congés	3 P.T	13.04%
Manque d'un outil d'évaluation des compétences	3 P.T	13.04%
La non-régulation de l'absentéisme	2 P.T	8.69%
3C horizontale peu développée	2 P.T	8.69%
Mauvaise organisation, planification et préparation faibles des séminaires de formation	2 P.T	8.69%
Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs	2 P.T	8.69%
Politique de recrutement inefficace (d'urgence + wasta)	2 P.T	8.69%
Faible planification et programmation des actions	1 P.T	4.34%
Spécialisation forte des tâches	1 P.T	4.34%

2- Non Dit		
-----------------------	--	--

Les non dits sont des dysfonctionnements implicites, c'est à dire qui n'ont pas été exprimés par les personnes interrogées et que nous avons constaté à partir : de l'observation directe, de l'analyse de documents, de la connaissance globale de l'entreprise, contacts formels et informels avec les acteurs et des réactions des acteurs lors de présentations de l'effet miroir

THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

Gestion des Ressources Humaines

ND12. Le turnover du personnel est très élevé : démission des cadres et des employés à cause de manque de sécurité et absence d'une stratégie de fidélisation (*Source : observation directe*)

« Instabilité des personnes dans le service logistique. Il y a des personnes qui travaillent un mois et parfois une semaine et démissionnent » (*Source : contact informel avec un cadre*)

« Un technicien, qui a travaillé avec nous, et dont le rêve était de travailler dans cette entreprise n'a pas fini les six premiers mois et il a démissionné. Il n'a pas supporté les conditions de travail » (*Source : contact informel avec un cadre*)

ND13. Les cadres bien formés quittent l'entreprise et partent travailler chez les concurrents de l'entreprise et diffusent les secrets et les données du travail (*Source : observation directe*)

« Historiquement plus de 80% des personnes qui ont fait la formation ont quitté l'entreprise. »

« L'investissement en formation n'a pas de recettes. Les personnes qu'on forme démissionnent » (*Source : contact informel avec un cadre*)

ND14. Non sécurité d'emploi : La direction paye des milliers de dinars pour licencier un cadre titularisé (*Source : observation directe*)

« ..Licencier des personnes, oui à tout moment. Si la direction prend la décision de licencier un fonctionnaire, elle n'y revient jamais, même s'il demande des milliers de dinars » (*Source : contact informel avec un cadre*)

-Chaque fin de contrat, les jeunes embauchés sont stressés, ils ont le même cauchemar « le licenciement », ils peuvent mettre fin à leur contrat du travail à tout moment (*Source : observation directe*)

« Le mois dernier, 15 ouvriers ont été licenciés. Ils sont en train de chercher de nouveaux recrutés » (*Source : contact informel avec un cadre*)

¹ TAUX de l'apparition de l'idée clé par rapport au nombre des Cadres interviewés dans le diagnostic HORIZONTAL (23 cadres)

² P.T= Phrases Témoins

³ Taux d'approbation des idées clés= (12 Phrases Témoins divisées par le total des cadres interviewés (23 cadres)).

ND18. Le manque d'intérêt des jeunes cadres pour leur fonction est dû à leur démotivation car ils ne peuvent pas développer leur savoir faire ni progresser dans l'entreprise (*Source : observation directe*)

ND20. Non actualisation des fichiers du personnel à cause de l'absence d'un système de collecte, de traitement et d'analyse des informations sur les ressources humaines (bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs sociaux...) (*Source : documents*)

Annexe A3.6.

3- Recommandations d'actions simples		
---	--	--

À la lumière des caractéristiques de la fonction GRH de l'entreprise, et de ses dysfonctionnements, nous proposons des recommandations et d'actions à engager au niveau de:

- l'organisation et la structure
- la gestion des ressources humaines et le développement des compétences
- la stratégie

Les idées forces ¹ issues du diagnostic	Fréquences	Domaines d'actions possibles
--	------------	------------------------------

Domaine : GRH et développement des compétences :		
-Manque des outils d'identification des besoins en formation (27.27% diag. VERT) et insuffisance des actions de formation (7.39% diag. HORI) -Le changement technologique n'est pas accompagné par une formation adéquate (9.09% diag VERTI)		-Développer un programme de formation à court, moyen et long terme avec la participation des différents responsables avec le bon choix des formateurs et des lieux de formation et diffuser le programme dans toute l'entreprise.
-Manque d'un plan de formation à court, moyen et long terme et manque d'implication des responsables hiérarchiques dans le processus de la formation	27.27% diagnostic Vertical et 4.34% diagnostic Horizontal	
-Insuffisance des formations externes et des possibilités de formation du personnel administratif. <i>Ces dysfonctionnements entraînent un manque de compétence du personnel administratif (27.27% diag. VERT) au sein de l'entreprise et limitent les capacités d'adaptation avec les changements internes et externes</i> Manque de logiciel efficace pour la gestion de ressources humaines (18.18% diag. VERT)		-Former le personnel affecté au service ressources humaines dans le domaine de gestion administrative du personnel -Concevoir et mettre en place des outils formalisés d'administration de gestion des ressources humaines -Actualiser le fichier du personnel et mettre en place un système de collecte, de traitement et d'analyse des informations sur les ressources humaines (bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs sociaux...)
Manque d'un outil d'évaluation des compétences <i>Ce dysfonctionnement ne permet pas l'exploitation des compétences de personnel. 27.27% d'agents de maîtrise ne réclament que leur Compétence non-exploitée</i>	18.18% diagnostic Vertical et 13.04% diagnostic Horizontal	-Élaborer un répertoire de compétences pour les emplois compte tenu des qualifications exigées au niveau de chaque emploi. -Mettre à jour les compétences des salariés, étudier les évolutions des emplois et renforcer la polyvalence en mettant en place les grilles de gestion des compétences.
Spécialisation forte des tâches <i>Ce dysfonctionnement entraine un manque de polyvalence et une non-régulation de l'absentéisme (18.18% diag VERT et 8.69% diag HORI) ce qui entrave le processus du travail (7.39% diag HORI) 26.08% des cadres déclarent que la compétence technique disponible est non satisfaisante</i>	4.34% diagnostic Horizontal	
Politique de promotion du personnel défaillante et sentiment d'injustice dans le système de rémunération et de notation <i>Ce dysfonctionnement est source démotivation du personnel et de sabotage</i>	45.45% diagnostic Vertical	-Mettre en place des fiches d'appréciation fondées sur des normes et critères bien précis d'appréciation du rendement et de performance individuelle. -Instaurer un système équitable de rémunération: La comptabilisation des heures supplémentaires doit être exacte et calculée en toute transparence. -Créer une échelle de promotion qui tient compte des diplômes et des compétences : la montée dans l'échelon doit prendre en considération le niveau scolaire, les

¹ Les idées-forces de synthèse : les points qui nous paraissent importants dans le diagnostic

			diplômes acquis et les compétences.
-Défaillance du processus de recrutement. Le recrutement se fait en urgence et parfois par des interventions des proches	54.54% Vertical et 8.69% Horizontal	diagnostic diagnostic	-Préciser les critères de sélection et de recrutement en fonction des compétences exigées au niveau de chaque poste. -Impliquer les chefs de segment et chefs de service dans le processus de sélection des candidats. -La DRH et le responsable du service auquel est destiné le nouvel entrant sont tenus d'élaborer un parcours d'intégration qui permettrait d'alléger les périodes d'adaptation et d'obtenir des retours d'investissements plus rapides -Embaucher de nouveaux agents de maîtrise ou des cadres qui ont la formation nécessaire dans les fonctions suivantes : Marketing, Gestion des Ressources Humaines
Manque d'une gestion de carrières <i>Ce dysfonctionnement entraine le sentiment de non stabilité professionnelle du personnel ce qui cause les mutations qui perturbent le fonctionnement de l'entreprise</i>	54.54% vertical et 17.39% Horizontal	diagnostic diagnostic	-Mettre en place un plan de carrière pour chaque employé

Domaine : Stratégie :			
-L'entreprise est axée sur la gestion à court et moyen terme. Elle néglige la planification et la programmation à long terme -Les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels ne sont pas clairs ni définis pour l'ensemble du personnel.			-Fixer des objectifs bien clairs, définis et réalisables en prenant en considération les moyens disponibles au sein de l'entreprise (moyen financier, humain, technique...) -Décomposer les objectifs en sous objectifs pour faciliter la tâche et assurer un bon résultat à l'aide des outils socio-économiques (PAP, PASINTEX et TDB de l'ISOER)
-Manque de diffusion des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs	54.54% vertical et 8.69% Horizontal	diagnostic diagnostic	-Définir des actions stratégiques d'une façon collective pour diminuer les erreurs et motiver le personnel (développer leur créativité) -L'entreprise doit communiquer sur sa stratégie et ses perspectives.
Manque de participation des cadres à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	21.73% Horizontal	diagnostic	

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Dans ce quatrième chapitre, nous avons justifié le choix des entreprises étudiées et nous avons présenté la structuration et les différentes étapes de la réalisation de notre travail de recherche au sein de ces entreprises. Ensuite, nous avons présenté les techniques de recueil des données mobilisées pour cette recherche et les méthodes d'analyse de ces données.

Le premier critère posé pour définir un échantillonnage d'entreprises afin de mener notre étude était « les entreprises permettant l'accès à l'intérieur de leur organisation et le contact avec leur personnel ». De par l'évolution de notre objet de recherche, nous avons délimité l'échantillonnage aux « entreprises en phase de restructuration » et « entreprises qui ont une forte flexibilité des Ressources Humaines ».

Pour accéder à ces entreprises, nous les avons contacté par courrier électronique puis ensuite par téléphone. Nous avons obtenu quelques rendez-vous mais avons également reçu de nombreux refus de la part des chefs d'entreprises, à notre proposition de les rencontrer et de mener des recherches au sein de leur entreprise. Ce refus a révélé l'absence d'intérêt des dirigeants tunisiens pour les interventions en sciences de gestion ou l'éloignement des projets de recherche et des préoccupations de ces dirigeants.

Lors des quelques rendez-vous que nous avons pu obtenir, la négociation a été déterminante pour garantir l'efficacité du déroulement de l'intervention et de la recherche. La négociation a porté à la fois sur l'objectif de la recherche, la méthodologie, et le calendrier. L'ensemble des entretiens et des négociations que nous avons faites avec les directeurs des entreprises, a abouti sur des accords concernant trois interventions, dans trois grandes entreprises industrielles d'activités, et de statuts juridiques différents, se situant dans la même région, celle du Sahel.

L'entreprise A, spécialisée dans le secteur des industries agroalimentaires, souffre de dysfonctionnements internes, notamment au niveau de la GRH (compétences, rotation de personnel, absentéisme...). Nous avons effectué, en premier lieu, un diagnostic qualitatif, quantitatif et financier (calcul des coûts cachés) et un avis d'expert. Ensuite, nous avons implanté des grilles de compétences pour développer la polyvalence du personnel de l'unité de production.

L'entreprise B est spécialisée dans le secteur des industries mécaniques, elle est confrontée à la non « redéployabilité » de certaines personnes qui occupent plusieurs services, suite à sa restructuration. Nous avons effectué un stage de deux mois dans le département administratif pour réaliser un diagnostic qualitatif des dysfonctionnements en langue arabe.

L'entreprise C est une entreprise multinationale, spécialisée dans l'industrie automobile, qui vise à diminuer la tension entre les anciens et les nouveaux salariés et entre les diplômés et les non diplômés.

Nos terrains peuvent être qualifiés de « commodité » ou de « convenance ». C'est-à-dire qu'ils ont été choisis en fonction des opportunités saisies. Cet opportunité, selon Girin (1989)¹ appelé l'« *opportuniste méthodique* ». Nous nous sommes adaptée à chaque entreprise et à ses contraintes (confidentialité, refus...).

Les périodes d'immersion dans les trois entreprises sont quatre mois successifs dans l'entreprise « A », deux mois successifs dans l'entreprise « B » et cinq mois successifs dans l'entreprise « C ».

Le déroulement de l'intervention nous a conduit à tester une série de techniques et d'outils. Nous avons eu recours à trois techniques pour le recueil de données : les entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'observation indirecte par l'analyse des documents. Soixante six entretiens individuels et sept entretiens collectifs ont été réalisés. Pour traiter et analyser les données issues des entretiens, nous avons utilisé la méthode de dépouillement des entretiens :

- 1- Nous sélectionnons les « phrases témoins » (les phrases prononcées par les personnes interrogées sans modification de leur formulation) en fonction de leur valeur ajoutée et/ou leur représentativité. Ensuite, ces phrases témoins sont classées dans des idées clés. Les idées-clés sont ensuite classées en thèmes et sous-thèmes. Chaque phrase témoin recueillie est donc répertoriée dans une arborescence de thèmes, de sous-thèmes et d'idées-clés. Les thèmes retenus sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.
- 2- Puis, nous calculons la fréquence d'apparition des idées clés au sein de chaque catégorie de personnel (cadre, agent de maîtrise, personnel de base). La notation de ce pourcentage est exprimée qualitativement par les termes : rarement, parfois, souvent etc. (approche quantitative).
- 3- Enfin, nous confrontons les idées-clé de trois populations à travers les tableaux de convergences- spécificités.

Nous avons procédé à l'évaluation des coûts cachés en calculant le nombre d'heures attendues par an pour mesurer ensuite la Contribution Horaire à la Marge sur Coût (CHMCV). Puis, nous avons évalué les cinq indicateurs de coûts cachés (absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, qualité des produits et écarts de productivités).

Ces diagnostics ont été présentés à l'ensemble des personnes qui ont participé à leur réalisation par l'« effet-miroir ». A l'issue de ces diagnostics, nous avons élaboré des avis d'experts en présentant des recommandations d'actions de correction. Dans l'entreprise C, notre avis d'expert a été la base de l'engagement de l'entreprise dans un projet de validation des acquis de l'expérience.

Nous avons constaté, suite à nos trois interventions, qu'il y avait deux types d'acteurs-informateurs. Nous proposons de qualifier les acteurs de l'entreprise A et C par « participants » et ceux de l'entreprise B par « neutres ».

¹ GIRIN J. (1989), « L'opportuniste méthodologique dans la recherche sur la gestion des organisations », communication à la journée d'étude: La recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, mars 1989 et *Papier de recherche du Centre de Recherche en Gestion*, Ecole Polytechnique.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La première partie de notre thèse a permis de présenter le contexte et la problématique, et d'élaborer le cadre théorique de la recherche.

La seconde partie a permis d'exposer la méthodologie et le cheminement de notre recherche, la méthode de réalisation des diagnostics et les techniques de recueil et d'analyse des données.

Le processus de notre recherche s'effectue en trois étapes : la première est d'étudier les représentations des acteurs, la deuxième consiste à en donner une explication et la troisième consiste à proposer des actions correctives. Le corps d'hypothèses nous a permis d'enchaîner les trois niveaux descriptifs, explicatifs et prescriptifs. L'hypothèse centrale a été décomposée verticalement en thèmes et sous-thèmes, et dans chacun de ces thèmes et sous-thèmes, nous avons formulée horizontalement une chaîne d'hypothèses (descriptives, explicatives et prescriptives).

Notre recherche s'inscrit dans une démarche constructiviste car le processus de recherche est construit progressivement et en co-production avec les acteurs des trois entreprises A, B et C.

Pour répondre à l'ensemble des interrogations, nous avons mené une démarche qualimétrique, qui combine trois approches de recherche : qualitative, quantitative et financière. Nous avons réalisé des recherches-interventions dans trois entreprises, à savoir l'entreprise A spécialisée dans le secteur des industries agroalimentaires, l'entreprise B spécialisée dans le secteur des industries mécaniques, et l'entreprise C spécialisée dans l'industrie automobile.

D'ailleurs, nous avons rencontrés deux difficultés d'accès à ces terrains. La première d'entre elles a consisté à identifier les entreprises ayant mis en place des politiques de développement de l'employabilité. Une autre a été liée à la réticence des directions à nous laisser interroger leur personnel.

Le processus de notre recherche-intervention se divise en trois phases. Il débute par un diagnostic participatif qui associe l'ensemble des catégories d'acteurs : la direction générale, l'encadrement et le personnel de base. Après le recensement des dysfonctionnements, la deuxième phase est la recherche d'actions d'amélioration. Enfin, la dernière phase est la mise en œuvre de ces améliorations.

Nous avons segmenté l'entreprise en groupes. Chaque groupe comprend un cadre et ses collaborateurs directs. Nous avons mis en place ces trois étapes par la double action horizontale (HORI) et verticale (VERT).

La collecte des informations s'est fait par le croisement de trois sources d'informations complémentaires : entretiens semi-directifs, observation directe et documents collectés.

Les entretiens semi-directifs individuels et collectifs nous ont permis de recueillir des données qualitatives (approche qualitative) liées aux dysfonctionnements ainsi que des données quantitatives (approche financière) afin d'évaluer les coûts. La synthèse du nombre des entretiens est présentée dans le tableau N°29.

Tableau N°27- Synthèse du nombre d'entretiens réalisés lors des 3 diagnostics			
Enterprise	Entretiens individuels	Entretiens collectifs	Total
Enterprise « A »	31 entretiens	1 entretien (3personnes)	32 entretiens 34 personnes
Enterprise « B »	18 entretiens	4 entretiens (9 personnes)	22 entretiens 27 personnes
Enterprise « C »	17 entretiens	2 groupes (6 personnes)	23 personnes 19 entretiens
Total	66 entretiens	7 entretiens (18 personnes)	73 Entretiens 84 PERSONNES
Durée d'un entretien : Entre 30 minutes et 1h30 selon la disponibilité et/ou le niveau de participation des personnes			

Nous avons tenté de mener une relation de confiance, en développant une attitude non-verbale d'écoute attentive et d'empathie, tout en maintenant notre position neutre. Toutefois, nous avons rencontré plusieurs contraintes : assurer la traduction ; trouver un lieu pour mener l'entretien (pour la réalisation des conditions nécessaires à la confidentialité des informations et la tranquillité des personnes interrogées) ; gérer l'absence de certaines personnes lors des entretiens ; trouver la tranche horaire commune à tous les participants pour mener des entretiens collectifs et palier à la limitation de notre champ de déplacement et de celui des personnes interrogées, dans l'entreprise B.

Nous sommes conscients de toutes ces limites. Pour contourner ces difficultés dans l'entreprise C, nous avons négocié pour que le protocole d'entretien (lieu, temps, organisation...) soit respecté. L'inconvénient, en l'occurrence, était que le fait de ne pas rencontrer les personnes interrogées dans leurs bureaux, ne nous donnait pas l'opportunité d'observation directe et ni de consultation de documents.

Les conditions de réalisation de notre stage dans la société « B » se sont avérées très difficiles de par la non-implication de la direction et de la majorité du personnel, dans notre diagnostic et pour notre projet. Cette non-implication s'explique par le fait que l'entreprise cherche des interventions touchant la production et réalisant des résultats à court terme.

Pour traiter et analyser les données issues des entretiens, nous avons utilisé la méthode de dépouillement des entretiens.

Par ailleurs, nous avons eu recours à l'observation directe pour collecter des données qualitatives et/ou pour décrire en détail le contexte. Cependant, le fait de prendre systématiquement parti, lors de circonstances données, nous a embarrassé, bien que nous ayons toujours tenté d'avoir l'air naturel, de ne pas nous immiscer dans les conversations et de respecter les règles de confidentialité de l'entreprise.

Nous avons utilisé la «Grille d'Auto-Analyse du Temps» (GAAT) comme moyen d'observation déléguée et de collecte de données dans l'entreprise A. Cette grille nous a permis d'observer l'activité et les faits quotidiens, ce qui nous a facilité l'identification des dysfonctionnements liés à la gestion du temps des acteurs (éléments perturbateurs, problèmes d'organisation, manque de programmation, défaut de concertation..).

Nous avons également fait un choix des situations afin de les observer selon des objectifs fixés à l'avance, ces derniers constituant le travail en équipe et les pratiques de GRH (formation, recrutement, gestion des compétences...). Dans l'entreprise A, nous avons choisi d'observer les tâches du service du personnel et le travail dans l'usine de pâtes. Dans l'entreprise B, notre présence, dans le bureau de gestion de carrières pendant deux mois, nous a donné l'opportunité d'observer le déroulement de gestion de carrières et le processus de formation.

Les données issues de l'observation sont respectivement classées et exploitées dans les descriptions de l'entreprise, des pratiques de GRH et dans les expressions du non dit. La méthode d'exploitation des Grilles d'Auto Analyse du Temps (GAAT) s'effectue à partir de relevés quotidiens pendant cinq jours.

L'observation indirecte, par l'analyse des documents et des archives, nous a permis d'apporter plus d'éclaircissements sur les activités de chaque unité et d'avoir des informations de nature supplémentaire par rapport aux autres techniques de collecte de données (entretien et observation).

Les entretiens permettent, d'une part, de compléter les données issues de l'observation et de la documentation, et d'autre part d'appuyer, voire valider, certaines hypothèses.

Nous estimons que ces propos ont été recueillis avec une rigueur et qui leur confère une validité scientifique. En effet, l'effet miroir, la formation des groupes d'acteurs lors des entretiens, etc. sont autant d'outils qui permettent de réduire la subjectivité des acteurs.

La complémentarité entre les méthodes qualitatives, qualificatives et financières que nous utilisons procède à l'amélioration de la qualité et de la scientificité de nos données. Ces méthodes complémentaires sont jugées nécessaires pour la validation partielle, ou totale, de données.

TROISIÈME PARTIE

L'INTÉGRATION D'UNE POLITIQUE D'EMPLOYABILITÉ ET LES FREINS À SON DÉVELOPPEMENT : REGARD CROISÉ ENTRE LES CONCEPTS MOBILISÉS ET LES RÉSULTATS EMPIRIQUES

La première partie de notre thèse nous a permis d'élaborer la problématique et de procéder à une revue de la littérature sur la GRH, de l'employabilité. La deuxième partie a présenté le cheminement de la recherche et des techniques de recueil et d'analyse des données.

La troisième partie nous permettra de souligner les résultats de notre travail et de les confronter aux principales réflexions théoriques présentées dans la revue de la littérature pour présenter les enseignements que nous pourrions en retenir.

Elle se structure en trois chapitres. Le chapitre 5, présente les pratiques de GRH et de développement de l'employabilité dans les organisations tunisiennes. Le chapitre 6, présente l'impact de développement de l'employabilité sur la performance sociale et économique de l'entreprise. Le chapitre 7, enfin, présente les outils et les pratiques d'aide au développement de l'employabilité dans les entreprises tunisiennes.

CHAPITRE 5. RÉALITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DANS LES ENTREPRISES TUNISIENNES

CHAPITRE 6. L'IMPACT DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES

CHAPITRE 7. LES OUTILS MANAGÉRIAUX D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ

CHAPITRE 5.

RÉALITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DANS LES ENTREPRISES TUNISIENNES

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats expérimentaux du diagnostic de trois cas d'entreprises, la validation des hypothèses et les enseignements que nous pourrions en retenir.

Ces résultats vont dévoiler les pratiques, ou les non-pratiques, de développement de l'employabilité dans les entreprises observées ainsi que l'état de la GRH et les principales difficultés de modernisations des pratiques de GRH.

Dans la première section (1), nous exposons, tout d'abord, les résultats expérimentaux du diagnostic de l'entreprise B et les différentes politiques et pratiques de GRH. Dans le cadre de cette entreprise, nous qualifions la GRH de « gestion administrative » ou « traditionnelle ». Puis, nous présentons les résultats expérimentaux du diagnostic de l'entreprise A. Dans cette entreprise, nous traitons la GRH en termes de « gestion arbitraire » ou « gestion d'urgence » parce qu'elle y est dénuée de toute vision stratégique. Le diagnostic a révélé de nombreux dysfonctionnements au niveau des pratiques de GRH et au niveau de l'organisation. Nous essayons de découvrir et d'expliquer les causes et les racines de ces dysfonctionnements.

Dans la deuxième section (2), nous présentons le cas de l'entreprise C, qui a importé plusieurs pratiques de GRH de l'Occident, elle a mis en œuvre un ensemble d'actions pour construire et maintenir l'employabilité de ses salariés. Nous définissons les principales voies de développement de l'employabilité dans cette entreprise, ses pratiques de GRH et son mode d'organisation. Dans l'entreprise C, la GRH se distingue, par rapport aux autres entreprises, de par sa place stratégique. Nous qualifions la GRH dans cette entreprise par « professionnalisée » ou « individualisée » ou « stratégique ».

Dans la troisième section (3), nous réalisons des synthèses par comparaison des diagnostics dysfonctionnels et des résultats des trois cas d'entreprises. Puis, nous montrons l'impact de modèle de GRH sur le développement de l'employabilité et l'impact de cette dernière sur la GRH.

Section 1 : Gestion traditionnelle des ressources humaines : cas des entreprises A et B

Section 2 : Gestion professionnelle des ressources humaines : cas de l'entreprise C

Section 3 : L'impact de la GRH sur le développement de l'employabilité

1. GESTION TRADITIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DES ENTREPRISES A ET B

La Gestion des Ressources Humaines, dans les deux entreprises tunisiennes A et B, est traditionnelle. Les politiques de GRH, dans l'entreprise B, sont formalisées, le niveau de leurs flexibilités et de leurs décentralisations est faible. La GRH est ainsi limitée à une gestion administrative du personnel. En revanche, la gestion est arbitraire dans entreprise A, axée sur le court terme et n'a pas de vision stratégique.

Nous présentons, dans cette section, les résultats des diagnostics et les similitudes dysfonctionnelles constater entre ces deux entreprises.

1.1. Gestion administrative des Ressources Humaines : cas de l'entreprise B

Nous rappelons que l'entreprise B est une entreprise semi-publique. Elle a opéré un changement dans sa stratégie d'affaires ainsi que des restructurations, après avoir été une entreprise composée de trois usines aux activités diversifiées et complémentaires (Quincaillerie, Inox et Robinetterie), elle a ensuite dissocié ses activités. Chaque unité est devenue indépendante et s'est recentrée sur une activité unique. L'Etat a privatisé la première unité et les deux autres unités se trouvent en phase de privatisation. L'objectif de ce changement a été de permettre à l'entreprise de maintenir sa position sur le marché.

L'entreprise à une structure fonctionnelle de type staff and line. Elle emploie 531 employés, dont 10% de l'effectif total est composé par des femmes et 90 % par des hommes.

La faible autonomie des salariés et le manque de prise de décisions et de responsabilité sont régulièrement évoqués par l'ensemble des personnes interrogées (100% diagnostic horizontal et 26.66% diagnostic vertical). Cet état de fait s'explique tout d'abord par la centralisation du pouvoir et des décisions au niveau de la Direction Générale. Les décisions sont transmises par la hiérarchie sous formes d'ordres et de directives. La deuxième raison évoquée est la formalisation. Le personnel est contraint d'appliquer strictement la réglementation et les procédures internes.

La GRH ne constitue pas une direction autonome, elle est sous la responsabilité du service personnel qui est attaché à la Direction Administrative et Financière. Les principales tâches de service personnel sont liées à :

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel.
- l'application des dispositions légales.
- la tenue des documents et des registres légaux.

Nous ne pouvons pas, à proprement parler, d'une Gestion des Ressources Humaines au sein de cette entreprise, mais d'une « administration du personnel » (Besseyres des Horts, 1987)¹ ou d'une « gestion administrative du personnel » Trouiller (1994)².

¹ BESSEYRE DES HORTS C.H. (1987), OP.cit, p.59.

² TROUILLER G. (1994), Op.cit, p.59.

Les acteurs soulignent une défaillance de la politique de formation et de communication, un système de promotion rigide ainsi que des difficultés de mobilité, que nous expliquons dans cette partie.

1.1.1. Politique de carrières : mobilité synonyme de « trahison » et système de promotion rigide

La mobilité, dans cette entreprise, est vécue comme un signe d'instabilité ou de « trahison » par la hiérarchie directe. Le personnel (13.33% diagnostic vertical et 41.66% diagnostic horizontal) déclare que la sanction est le motif principal de la mutation ou du changement de poste. En effet, l'autorité disciplinaire des supérieurs hiérarchiques doit s'exercer envers les membres du personnel, d'abord par le biais des explications, de la persuasion et des avertissements verbaux. Lorsque les moyens indiqués ne permettent pas d'amener un membre du personnel à une meilleure exécution de ses devoirs et de ses obligations, il subira alors des sanctions disciplinaires de premier degré, un avertissement par écrit, ou bien une sanction disciplinaire du second degré, tel que le changement de poste.

Nos interlocuteurs nous ont signalé de nombreuses difficultés lors du changement de poste : manque de préparation, insuffisance de formation (26.66% diagnostic vertical et 25% diagnostic horizontal) et d'intégration dans les nouveaux postes (13.33% diagnostic vertical). Ces difficultés s'expliquent aussi par la forte dépendance des salariés à l'égard de leur poste et à leur résistance au changement.

En ce qui concerne le système de notation en vigueur et la grille de classification à laquelle il est lié, ils favorisent principalement l'avancement à l'ancienneté. L'avancement automatique est organisé par l'article du statut de la société. Cet article stipule que l'avancement d'échelon à l'ancienneté doit être automatique et ne doit en aucun cas être subordonné à l'émission d'un avis par le supérieur hiérarchique de l'agent intéressé. En cas de congé sans solde, l'avancement automatique est suspendu.

La promotion, ou le passage d'une catégorie à une autre, se fait après la réunion de la commission d'avancement (en janvier et en juillet) composée par des représentants de l'administration, du syndicat de base, de la commission paritaire, de la cellule professionnelle et des chefs hiérarchiques. Nul ne peut être sujet à promotion s'il n'a pas au moins trois ans d'ancienneté ou s'il a été antérieurement sanctionné¹ (Cf. Annexe B2, Tome 2). Le tableau N°30 montre un exemple de mouvement de carrière dans cette entreprise.

Tableau N°28- Exemple de mouvement de carrière	
Mouvement de Carrière	Effectifs
Personnel promu (Echelle)	119
Personnel promu (Grade)	13
Avancement automatique	393
Echelle verticale	3
Bonification 25 ans de service	34
Bonification 15 ans de service	11
Autres (Écart des indemnités suites aux promotions)	7

¹ Sanctions disciplinaires du second degré : la mise à pied supérieure à trois jours et ne pouvant excéder un mois avec privation de toute rémunération, la mutation d'office avec changement de résidence, la radiation du tableau d'avancement, la rétrogradation : Abaissement d'échelon ou d'échelle et la révocation.

1.1.2. Politique d'emploi

Bien que l'entreprise B, n'étant pourtant pas une entreprise spécialement jeune, les salariés de moins de 30 ans ne représentent que 10% de l'effectif global et ceux qui ont plus de 40 ans en représentent 60%. Le problème du renouvellement d'une partie du personnel va donc se poser à moyen terme, mais il n'y a pas de prévision des départs ou de recrutement pour assurer le remplacement des salariés qui partiront dans le futur. L'entreprise n'a pas fait de recrutement depuis 2002.

Les employés de cette entreprise sont des « fonctionnaires d'Etat », c'est-à-dire que psychologiquement, ils se sentent sécurisés par un emploi à vie. Avec la restructuration, qui a affecté le statut juridique de ces fonctionnaires puis la première vague de licenciement, un sentiment d'insécurité et de crainte de l'avenir ont été exprimés par le personnel.

Ces fonctionnaires ne peuvent pas imaginer leur avenir ailleurs que dans leur entreprise. Selon Henni (2005), cette dépendance à l'égard de l'entreprise est forte lorsque l'identité professionnelle se fond littéralement dans l'adhésion à l'entreprise, où la carrière se confond avec l'ancienneté. En effet, la majorité du personnel (46.8%) possède une ancienneté très forte, d'une durée d'entre 21 et 25 ans, ils ont donc pris naturellement racine dans leur emploi. La transition, de nos jours, s'avère très délicate pour ces salariés.

Certaines fonctions disparaîtront avec la deuxième phase de restructuration des deux unités restantes, les occupants de ces fonctions seront donc contraints de quitter l'entreprise ou de trouver un poste dans d'autres fonctions. Toutefois, nos interlocuteurs ont mentionné l'absence d'un suivi individualisé et l'orientation des salariés menacés de licenciement, ils montrent des difficultés à faire des choix et à élaborer des projets individuels.

Cela a rebuté la direction à préparer un projet de développement de polyvalence du personnel. Des contraintes d'ordre financier et organisationnel empêchaient la réussite de ce projet. Selon les réponses recueillies, cela consistait d'une part en une résistance au changement, et d'autre part en une incapacité individuelle des salariés à s'engager dans le projet ainsi qu'une non implication et indifférence des responsables.

Au préalable, ce projet exige un premier travail sur le changement des mentalités des salariés, qui doivent assumer que l'emploi n'est plus stable et qu'il faut avoir les compétences nécessaires pour que chacun puisse sauvegarder son poste.

De nos jours, la sécurité d'emploi, ou du poste du travail, dans les entreprises publiques est une « fausse sécurité » parce qu'il existe toujours un risque de licenciement.

1.1.3. Politique de formation

La politique de formation de l'entreprise B est centrée sur l'acquisition de compétences spécifiques, elle est d'ailleurs considérée comme défailtante par l'ensemble de personnel. Nous expliquons l'origine de ces déficits dans ce qui suit.

1.1.3.1. Plan de formation non adapté aux besoins

La préparation du plan de formation ne se base pas sur les besoins de salariés, mais plutôt sur les offres de cabinets de formation. Au début du mois d'octobre de chaque année, le service

formation diffuse aux responsables de différents services le questionnaire d'identification des besoins. Sur la base des offres reçues des cabinets de formation, et en concertation avec les responsables du département, le responsable du service formation prépare un plan de formation budgétisé. Ce programme est ensuite soumis pour étude et validation à un comité composé des membres suivants : Département Audit et Contrôle de Gestion, Direction Administrative et Financière.

Le plan de formation de l'entreprise comporte trois types d'action de formation, d'après le bilan social :

- Les séminaires : ce sont des actions de formation interentreprises de courtes durées entre 1 et 5 jours. Ils sont sélectionnés à partir de catalogues des organismes de formation. Ils ne concernent généralement que quelques personnes dans l'entreprise.
- Les actions intra-entreprises : sont animées par des intervenants extérieurs et leurs durées varient en fonction du thème traité de 2 à 15 jours. Les groupes de salariés concernés sont d'une taille comprise entre 12 et 34 personnes.
- Les stages en Tunisie ou à l'étranger : sont des actions de formation technique ou d'ordre général, ils sont organisés pour 1 à 5 personnes en moyenne et pour une durée de 6 à 20 jours (aucun stage n'a été réalisé depuis trois années)

Les personnes interrogées confessent que les offres d'organismes de formation s'avèrent non adaptées à leur besoin ou à leur demande. Un manque de confiance s'est instauré vis-à-vis de ces cabinets de formation (13.33% diagnostic vertical et 66.66% diagnostic horizontal), et c'est pour cela que nombre de salariés n'assiste pas à la formation.

Effectivement, les besoins en formation de personnel ne sont pas satisfaisants, selon 58.33% des cadres interrogés et 13.33% des employés et ouvriers.

Nous avons demandé aux personnes interrogées de nous préciser la date de leurs dernières formations et leur type (spécifique, transférable ou générale). Sur les 12 cadres interrogés, 4 uniquement ont fait une formation pour une durée de mois d'un an, dont 3 formations de type spécifique et une formation de type général. En ce qui concerne la catégorie « Agent de Maîtrise », 1 Agent de Maîtrise sur 3 a fait une formation (spécifique). Pour la catégorie « ouvriers », 1 ouvrier sur 12 a fait une formation (spécifique). Le tableau N°31 résume les réponses reçues et les détails sur les fonctions de personnes interrogées est dans le chapitre 4.

Tableau N°29- Date de la dernière formation – Cas de l'entreprise B							
Catégories	Moins d'un an		Entre 1 an et 2 ans		Plus de deux ans		Jamais
	Spécifique	Générale	Spécifique	Générale	Spécifique	Générale	
Cadres	4 cadres (33.33%)		5 cadres (41.66%)		3 cadres (25%)		0
	75%	25%	80%	20%	100%	0%	0%
Agents de maîtrise	1 AM (33.33%)		2 AM (66.66%)		0		0
	33.33%	0%	50%	50%	0%	0%	0%
Employés	1 employé (8.33%)		3 employés (25%)		6 employés (50%)		2 employés 16.66%
	8.33%	0%	66.66%	33.33%	83.330%	16.66%	

Par ailleurs, lors des entretiens, nous avons observé, que les Directeurs de Départements n'avaient pas d'extrait du plan de formation relatif à leurs unités. Seulement un sixième des responsables interrogés (16.66%) avait participé à l'élaboration du plan de formation.

Les conséquences de cette politique de formation est le manque de polyvalence de personnel qui a évoqué dans les entretiens, qui revient à la forte spécialisation et à la faible autonomie des salariés. Ces éléments sont des caractéristiques de l'organisation bureaucratique (Mintzberg, 1982¹ ; Pichault et Nizet, 2000²).

1.1.3.2. Absence d'évaluation des actions de formation

La formation intra-entreprise est mal organisée (6.66% diagnostic vertical et 50% diagnostic horizontal) et la diffusion de séminaires de formation est effectuée à la dernière minute (75% diagnostic horizontal, 6.66% diagnostic vertical).

Par ailleurs, le suivi de l'apprentissage acquis lors de la formation est insuffisant, selon les responsables (58.33% diagnostic horizontal). Nous avons observé également qu'après chaque formation, le service ne veille pas au recueil de la fiche d'évaluation ni même au rapport de participation remplis par les participants.

1.1.3.3. Prédominance du logique coût

L'entreprise B a réalisé 117 actions de formation sur quatre années, donnée extraite du bilan social de l'entreprise. Ceci ne représente même pas 1 jour de formation par salarié (sur quatre années).

Nous avons observé également une forme de favoritisme dans la formation entre les catégories de personnel et les directions : le Cadre en a bénéficié à raison de 95.11%, l'Agent de Maîtrise à raison de 4.57% et l'Ouvrier à raison de 0.32% ; en outre, le service de gestion bénéficie de plus de la moitié des actions de formation (52.63% des actions). De plus, ce sont toujours les mêmes personnes qui sembleraient bénéficier d'une formation.

« La formation va essentiellement aux plus diplômés » (ouvrier).

« La formation va souvent au mieux formés » (ouvrier).

1.1.3.4. Problème de la validation des compétences et d'appréciation de personnel

Dans cette entreprise, il n'y a aucune validation ni interne, ni externe des compétences. Les salariés estiment que l'absence de diplôme et de reconnaissance de leurs compétences est le principal handicap pour retrouver un autre emploi. Nous signalons d'ailleurs qu'environ 90% du personnel ne possède pas de diplômes.

Le niveau de la formation initiale est faible. Plus de la moitié du personnel de l'entreprise (54.99%) a un niveau d'études primaires et seulement 10.35 % possède un niveau supérieur.

Les niveaux éducationnels, faiblement élevés, peuvent expliquer la défaillance de compétences chez plusieurs salariés (Cadre, Agent de Maîtrise, Ouvriers) et la non-assistance à la formation qui s'avère incompréhensible en langue française (46.66% diagnostic horizontal).

¹ MINTZBERG H. (1982), Op.cit, p.

² NIZET J., PICHULT F. (2000), Op.cit, p.14.

En ce qui concerne l'appréciation, les Cadres (91.66%), les Agents de Maîtrise et les Ouvriers (33.33%) signalent que l'entretien d'appréciation annuel, n'est qu'une formalité pour les responsables.

La politique de formation n'est pas la seule concernée, le personnel a toujours tendance à considérer la formation continue comme un objet accessoire complémentaire ou de rattrapage. Pour de nombreux seniors, elle n'est pas un réflexe spontané, elle est même parfois évitée car le fait d'avoir recouru à une formation dénonce leurs faiblesses. Plus de la moitié (58.33%) des personnes interrogées dans le cadre du diagnostic horizontal, n'a jamais pris l'initiative de suivre une formation et 20% (diagnostic vertical) des personnes refuse d'assister aux séminaires intra-entreprises.

1.1.4. Politique de communication et d'information

Nous observons aussi, au sein de cette entreprise, un manque de dispositif de communication (66.66% diagnostic horizontal) de coordination (25% diagnostic horizontal) et de concertation entre les différents services et les directions. Les cadres évoquent l'échec des réunions (66.66% diagnostic horizontal), qui entravent le travail en équipe.

L'absence de travail en équipe a été observé et aussi évoqué par la moitié des personnes interrogées (50% diagnostic horizontal, 20% diagnostic vertical). Les chefs ne peuvent pas forcer les subordonnés à travailler les uns avec les autres et ne parviennent pas à gérer les conflits entre leurs subordonnés.

Le climat existant au sein de l'entreprise ne favorise pas le dialogue, ni la transmission des informations ni le travail en équipe.

De ces résultats, nous relevons certaines similarités entre la GRH dans l'entreprise B et le modèle de « GRH objectivant » défini par Pichault et Nizet (2000)¹. Ce modèle de GRH est caractérisé par la prédominance du formel et une faible décentralisation. Ces résultats sont légitimes puisque la configuration de l'entreprise s'inscrit dans la configuration bureaucratique (Pichault, Nizet, 2000).

Ce mode d'organisation et ce modèle de GRH objectivant ou traditionnelle apportent aux travailleurs une sécurité d'emploi, cependant cette sécurité s'avère qu'une « fausse sécurité », parce qu'il y persiste un risque de disparition de plusieurs fonctions. Il est aussi à l'origine de différents dysfonctionnements que nous avons cités : manque de polyvalence, défaillance de la politique de communication, de formation, de promotion...

1.2. Gestion arbitraire des Ressources Humaines : cas de l'entreprise A

Nous rappelons que l'entreprise A est une entreprise familiale, qui compte 415 salariés, dont 391 hommes (94 %) et 24 femmes (6%). Elle appartient au secteur agroalimentaire, son activité étant la production et la commercialisation des pâtes alimentaires, du couscous, de la farine et de la semoule.

L'entreprise est placée sous l'autorité de propriétaire. Le pouvoir est centralisé au sommet ainsi que les décisions stratégiques. Les fonctions clés sont confiées à de parenté qui opèrent le contrôle de l'organisation. L'encadrement est ainsi réduit au minimum.

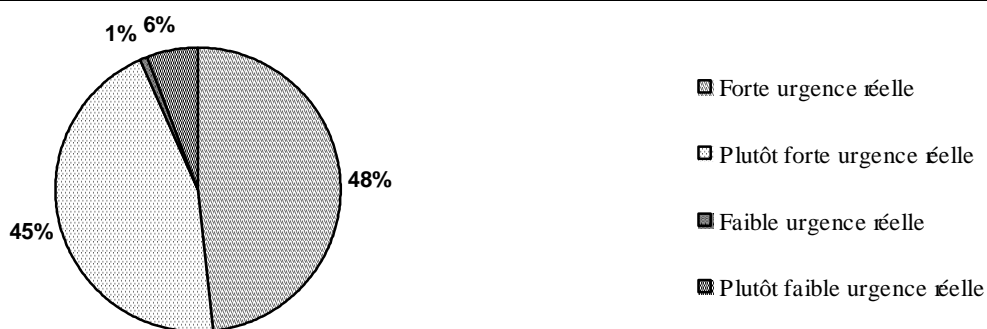
¹ NIZET J., PICHAULT F. (2000), Op.cit, p.14.

L'entreprise a une structure fonctionnelle. La gestion est axée sur le court terme et n'a pas de vision stratégique. En effet, les objectifs de l'entreprise ne sont ni clairs ni définis pour l'ensemble du personnel. Un pourcentage de 21.73% des cadres prouve qu'ils ne sont pas impliqués dans la préparation de la stratégie de l'entreprise alors qu'un taux de 54.54% des Agents de Maîtrise et des Ouvriers, dévoile qu'il manque des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs.

Nous avons tenté d'analyser le temps d'un cadre, par l'outil d'Auto Analyse du Temps (un outil de l'ISOER, voir chapitre 4) pour cerner le degré d'urgence de ses tâches et leur valeur ajoutée. D'après les grilles d'auto-analyses remplies par le responsable laboratoire.

Nous constatons que les activités de ce Cadre sont axées sur le court terme et que 48% de son temps est consacré aux tâches de forte urgence. Ce cadre ne parvient pas à planifier ses tâches par cause de la forte urgence de plusieurs activités dans l'entreprise (figure N°22, détail en Annexe A3.7). Il est difficile, pour ce Cadre, de gérer efficacement son temps de travail et ses rôles d'encadrement, puisqu'il est submergé par des imprévus

Figure N°22- Décomposition du temps d'un cadre suivant le critère de l'urgence réelle



La GRH ne constitue pas une direction autonome et n'occupe aucune place stratégique, elle est assurée par un chef du personnel. Les politiques de GRH ne sont pas formalisées. Elle possède 106 procédures écrites, réalisées par un spécialiste externe dans le cadre de sa démarche pour l'obtention des certifications ISO¹, qui ont été exigé par ces clients et ses fournisseurs. Cependant, elles ne sont pas utilisées, elles sont classées dans les archives. Ces procédures sont jugées théoriques par la totalité de personnes interrogées. Nous exposons, dans cette partie, les dysfonctionnements évoqués par les acteurs de cette entreprise.

1.2.1. Politique d'emploi

La majorité des acteurs a évoqué la défaillance du processus de recrutement. Le recrutement se fait de façon informelle et souvent en urgence. Nous remarquons également un taux très élevé de départs des salariés de l'entreprise pour diverses raisons, tout particulièrement, à cause de la politique d'emploi de l'entreprise favorisant les pratiques de flexibilité quantitatives des Ressources Humaines et aussi à cause de l'absence d'une gestion prévisionnelle d'emploi.

¹ ISO 9001/2000, ISO 9000/2000, ISO 3027-2002, NT 46.06 (2002)

1.2.1.1. Absence d'une gestion prévisionnelle d'emploi

L'entreprise A fait un recours fréquent aux emplois atypiques. Elle cherche à répondre à ses besoins, à court terme, et à compresser les charges salariales en recourant à la flexibilité quantitative. Une étude sur les pratiques de flexibilité dans les entreprises tunisiennes, réalisée par El Akremi, Haddaji et Sassi (2006)¹ montre le recours massif, de ces dernières, aux pratiques de flexibilité quantitative en matière d'emploi. Une autre étude récente sur les emplois atypiques, réalisée par Gannouni (2010, p.10)², portant sur un échantillonnage plus vaste d'entreprises, confirme ces résultats et montre que nombreuses entreprises tunisiennes font aujourd'hui un recours massif aux emplois atypiques.

Ce recours dépend des perceptions des dirigeants et de leurs philosophies de gestion.

Le nombre de départs de salariés est ainsi important « *Au mois de juin 12 personnes ont démissionné et 15 personnes sont parties au mois de juillet* » (Chef du Personnel).

Le licenciement est également fréquent, nous avons observé, lors de notre présence dans cette entreprise, des cas de licenciement qui ont abouti devant un tribunal. Le coût d'un départ, ou les indemnités pour les licenciés titularisés représente un ou deux ans de salaire. Pour licencier un salarié, l'employeur peut le harceler jusqu'à ce que ce dernier parte volontairement, afin que le licenciement soit classifié comme une démission ou un licenciement pour faute.

La cause qui est à l'origine de ces licenciements, selon l'explication avancée par le Directeur Général, est la politique même de l'entreprise qui consiste à rajeunir son personnel. Cependant, selon le personnel, le Directeur cherche toujours des prétextes pour ne pas les titulariser. La Direction a des réticences à embaucher des salariés en CDI.

Effectivement, l'entreprise aujourd'hui, à recours uniquement aux CDD, elle ne favorise pas la conversion de CDD en CDI et de nombreux salariés ont vu leur contrat se terminer avant d'avoir passé quatre années dans l'entreprise, car un CDD ne peut pas se renouveler au-delà de quatre ans. Ce qui crée une ambiance de méfiance, voire un comportement déviant de la part des salariés.

« J'ai plus de 3 ans dans l'entreprise et j'attends avec beaucoup de patience qu'on m'informe sur ma titularisation. Je commence à avoir peur d'être licencié à la fin de mon contrat » (ouvrier).

De nombreux salariés constatent ainsi que le directeur ne tient pas ses promesses ce qui provoque un manque de confiance vis-à-vis de l'entreprise. Nous avons observé également une inégalité entre employés permanents et employés précaires au niveau du salaire et de l'accès à la formation.

Ces salariés peuvent se permettre de quitter l'entreprise pour des perspectives de carrières plus intéressantes, au sein d'autres entreprises, ou bien par de manque de confiance en leur entreprise. Ces résultats confirment la théorie de contrat psychologique, à savoir que la seule perception d'un manquement génère une baisse de confiance, (Guerrero, 2004a)³, qui peut perturber cette relation, voire provoquer le souhait de quitter l'entreprise.

Ce dysfonctionnement s'explique, dans l'entreprise A, par l'absence de stratégies à long terme et le vague quand à la stratégie de l'entreprise, ce qui ne permet pas de définir les besoins de l'entreprise en termes de métiers et de postes vacants.

¹ EL AKREMI A., HADDAJI N. et SASSI N. (2006), Op.cit, p.8.

² GANNOUNI K. (2010), Op.cit, p.31.

³ GUERRERO S. (2004a), Op.cit, p.15.

1.2.1.2. « Wasta¹ » et recrutement inopiné

Nos interlocuteurs (54.54% diagnostic vertical et 8.69% diagnostic horizontal), affirment que le recrutement se fait de façon informelle par la « wasta ».

Même avec les changements dans le champ du management, le phénomène de la wasta persiste encore et les réseaux informels se basent sur des affinités souvent familiales et régionales. Certains postes sont réservés aux membres de la famille.

Ce mode de recrutement a des conséquences négatives. La première conséquence est qu'elle engendre des situations d'inadaptation formation-emploi et accentue le degré de déréglementation. Une seconde conséquence est l'augmentation de l'inégalité des chances pour ceux qui ne détiennent pas un réseau relationnel politique ou administratif (Yahiaoui, 2007², p.143 ; Amari-Cherif, 2008³). De plus, elle participe à la création d'un marché du travail parallèle (Letaeif, 2000 ; Yagoubi, 2003).

Les conséquences de cette politique d'emploi de l'entreprises est la fuite des compétences et le problème de leur remplacement. Une autre question se pose également à ce niveau-là, c'est celle de la transmission de savoir-faire rendue fragile de par la défaillance de cette politique de recrutement.

De plus, la formation est isolée du reste du processus d'intégration et de qualification des salariés. La formation des nouveaux embauchés est négligée, ce sont les anciens qui prennent la responsabilité de les former et de les intégrer dans le groupe. Un nouveau recruté trouve que « *les anciens ne sont pas impliqués dans l'accueil des nouveaux embauchés* », de plus, ils n'acceptent pas toujours de reconnaître aux nouveaux entrants leurs réelles qualités professionnelles. Cette situation peut aussi s'expliquer par le conflit de générations.

Ce dysfonctionnement questionne la transmission du savoir-faire fragilisée par la mauvaise volonté des anciens qui rechignent à partager certaines de leurs compétences avec les plus jeunes. Ces derniers aussi, parfois trop sûrs d'eux-mêmes, ne se montrent guère réceptifs aux conseils des seniors. Nous avons d'ailleurs observé que de nouveaux recrutés se sentaient isolés parmi les anciens.

1.2.2. Politique de formation

La formation n'est pas rattachée à la Fonction Ressources Humaines, mais plutôt à la direction qualité. Nous repérons, dans ce qui suit, les défaillances au niveau de la formation dans cette entreprise.

1.2.2.1. Formation orientée vers le savoir spécifique

Onze cadres uniquement, sur un total de 23 cadres interrogés, ont fait une formation inférieure à un an, dont 8 formations orientées vers le savoir spécifique et 3 formations orientées vers le

¹ Les termes utilisés aussi sont « marifa » ou encore « piston ». Elle est définie par Kilani et al. (2002) comme l'utilisation des relations pour des profits personnels » (KILANI S., AL (2002), « Study says « wasta » difficult to stamp out when advocates remain in power », Jordan Times. Traduit par, Yahiaoui, 2007).

² YAHIAOUI D. (2007), Op.Cit, p.13.

³ AMARI-CHERIF A. (2008), Op. Cit, p.13.

savoir générale. Dans la catégorie « Agent de Maîtrise », 1 agent de maîtrise sur 3 a fait une formation. Quand aux Ouvriers, aucun des 7 ouvriers interrogés n'avait suivi de formation tout au long de son activité dans l'entreprise. Le tableau N°32 résume les réponses reçues (détails sur leurs fonctions dans le chapitre 4).

Catégories	Moins d'un an		Entre 1 an et 2 ans		Plus de deux ans		Jamais
	Spécifique	Générale	Spécifique	Générale	Spécifique	Générale	
Cadres	11 cadres (47.82%)		10 cadres (43.78%)		2 cadres (8.69%)		0
	72.72%	27.27%	80%	20%	100%	0%	0%
Agents de maîtrise	1 AM (25%)		1 AM (50%)		1 AM (25%)		1 AM (25%)
	25%	0%	0%	25%	25%	0%	25%
Employés	0%		0%		0%		7 employés (100%)
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

C'est pour ces raisons que l'entreprise ne dispose pas de salariés polyvalents aptes à remplir les différentes fonctions selon ses besoins (entreprise B, 40% diagnostic vertical et 25% diagnostic horizontal).

Ce problème avait déjà été évoqué lors de notre premier entretien avec les responsables de l'entreprise. L'origine de ce dysfonctionnement est lié, d'une part, à l'organisation du travail au sein de l'entreprise qui a tendance à spécialiser les emplois, et d'autre part, à la formation qui est orientée vers le savoir spécifique à l'exercice des diverses fonctions.

1.2.2.2. Discrimination quant à l'accès à la formation

La formation est décrite par le personnel comme favoritisme, les chances d'accès des salariés à la formation demeurant très inégales

« Le responsable formation qui sélectionne les personnes qui vont participer aux séminaires de formation sans aucun critère ou définition des besoins de personnel » (cadre).

La formation est davantage attribuée aux cadres, au personnel titularisé qu'aux séniors, travailleurs ayant un faible niveau de scolarité, femmes, ouvriers, personnel de la Direction Administrative et la Direction Logistique.

Les directions les plus bénéficiaires de la formation sont la Direction Qualité (51% des actions) et les Directions Techniques (26% des actions). La Direction Qualité est la plus favorisée pour deux raisons de par que le service formation est attaché à la direction qualité et l'objectif de l'instauration de ce service est l'obtention de la certification ISO. La Direction Production est favorisée pour augmenter la production. Ce genre de favoritisme dénonce une forme de discrimination.

1.2.2.3. Manque d'intérêt réel pour la formation

Au sein de cette entreprise, si la formation est à l'intérieur de l'entreprise, c'est alors une source de soucis pour les salariés, tandis que si elle est à l'extérieur cela devient alors l'occasion de se détendre. Nous avons observé que les salariés s'absentent des séances de la formation et déclarent que la formation ne va pas leur permettre d'avoir des promotions ni de

progresser dans leurs départements « *pourquoi fait-on une formation s'il n'y a pas de promotions ?* » affirme un Agent de Maîtrise.

Ces dysfonctionnements ont pour conséquence la non qualification du personnel, d'une part et, d'autre part, à la non-régulation de l'absentéisme (18.18% diagnostic vertical et 8.69% diagnostic horizontal). Dans le diagnostic vertical, environ un tiers des personnes (27.27% diagnostic vertical) a le sentiment que ses compétences sont inexploitées.

De nombreux témoignages ont montré le déficit des compétences de certains salariés. Les Cadres (26.08% diagnostic horizontal) confirment que les compétences techniques disponibles ne sont pas satisfaisantes, ce qui rend l'entreprise dépendante des ingénieurs italiens, les seuls capables de résoudre les problèmes techniques dans la direction production. Nos interlocuteurs déclarent aussi un manque de compétence du personnel administratif (27.27% diagnostic vertical). La déficience des compétences s'explique tout d'abord par le non accompagnement des changements technologiques par une formation adéquate (9.09% diagnostic vertical) et la non formalisation de développement de compétence, tant ce qui concerne ses objectifs que ses modalités.

De plus, la formation est ponctuelle et n'engage pas le futur, elle ne permet pas le développement des compétences potentielles.

1.2.3. Politique d'évaluation/promotion

Le personnel confirme qu'il n'a pas de critères définis d'appréciation ni de promotion. L'évaluation/promotion se fait sur le mode intuitif et sur des jugements subjectifs (54.54% diagnostic vertical et 17.39% diagnostic horizontal). Une difficulté d'appréciation de personnel est confirmée par l'ensemble du personnel, de par l'absence d'outils et de moyens d'évaluation des compétences.

Cette défaillance de la politique de promotion du personnel va entraîner, par conséquence, un sentiment d'injustice chez le personnel (45.45% diagnostic vertical).

En ce qui concerne la mobilité, elle est horizontale et ne s'accompagne pas de changements fonctionnels importants.

1.2.4. Politique de communication et d'information

Le diagnostic montre aussi une déficience de communication-coordination-concertation au niveau horizontal et vertical (63.63% diagnostic vertical, 26.08% diagnostic horizontal). Cela produit des obstacles individuels et conflits interpersonnels qui bloquent la lignée communication-coordination-concertation (54.54% de diagnostic vertical, 21.73% de diagnostic horizontal).

Un parmi les motifs de perturbation de la gestion du temps qui sont évoqués par le personnel, est le manque d'outils de transmission d'information (100% diagnostic vertical et 34.78% de diagnostic horizontal).

Un autre élément est aussi cité par les membres de l'entreprise celui des horaires de travail contraignants. Beaucoup de phrases témoins déplorent le manque de souplesse des horaires et les heures supplémentaires effectuées, mais non rémunérées.

Nous concluons que la GRH dans l'entreprise A est à l'origine de nombreux dysfonctionnements : la fuite des compétences, défaillance des compétences, problème de transmission de savoir-faire, inadaptation formation-emploi...à cause de la défaillance de la politique de d'emploi, de formation, de processus d'évaluation/promotion, et de la politique de communication.

Il y a une grande similitude entre les pratiques de GRH de cette entreprise et le modèle de GRH arbitraire (Pichault et Nizet, 2000)¹. En l'occurrence, la configuration de cette entreprise s'inscrit largement dans la configuration entrepreneuriale qui se caractérise par la « prédominance de l'informel » et la « forte centralisation au niveau du dirigeant » ou l'« entreprise patrimoniale » (Baayoud, 2005)².

A l'issue de ces deux diagnostics des entreprises A et B, nous constatons qu'il existe certaines similitudes dysfonctionnelles entre ces deux entreprises. Le tableau N°33 regroupe les convergences et les spécificités entre les résultats provenant des deux entreprises étudiées.

Tableau N°31- Récapitulatif des dysfonctionnements de l'entreprise B		
Politiques de GRH	A	B
Politique de mobilité	Mobilité horizontale et ne s'accompagne pas de changements fonctionnels importants.	Mobilité signe d'instabilité (la sanction est la raison de changement de poste). De nombreuses difficultés lors du changement de poste (manque de préparation, insuffisance de formation et d'intégration dans les nouveaux postes. Contraintes de la mobilité des femmes.
Politique de l'emploi	Difficulté d'orientation et de planification de nouvelles compétences individuelles ou collectives à développer pour le futur (flou sur la stratégie de l'entreprise) Flexibilité quantitative des RH Non-conversion de CDD en CDI Taux de départ très élevé Inadaptation formation-emploi Défaillance du processus de recrutement (wasta et le recrutement inopiné) Défaillance de processus d'intégration des nouveaux salariés Absence d'anticipation de l'emploi	Une « fausse sécurité » d'emploi Licenciement collectif Zéro recrutement Absence d'anticipation de l'emploi
Politique de Formation	Formation orientée vers le savoir spécifique à l'exercice d'une fonction Discrimination quant à l'accès à la formation Manque d'intérêt réel pour la formation Non accompagnement des changements technologiques par une formation adéquate	Centrée sur l'acquisition de compétences spécifiques Politique de formation considérée comme défaillante : -Plan de formation non adapté aux besoins -Manque d'organisation de la formation et l'insuffisance du suivi de l'apprentissage acquis de la formation -Investissement en formation est très

¹ NIZET J., PICHULT F. (2000), Op.cit, p.14.

² BAAYOUD M., (2005), « La redéfinition d'articulation entre l'économie et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale », 7e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.54-70.

		<p>réduit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Forme de favoritisme dans la formation entre les catégories de personnel et les directions -Absence de la validation interne et externe des compétences -Absence de rôle de formation et d'orientation de l'encadrement
Gestion des compétences	Développement de compétence est peu formalisé Déficit des compétences	Déficit des compétences des salariés Absence d'outils d'évaluation des compétences et des performances
Politique de rémunération	Rémunération non flexible	Rémunération est fixée par les conventions
Politique d'évaluation et de promotion	Evaluation/promotion se fait sur le mode intuitif et sur des jugements subjectifs	Rigidité du système de promotion qui est encore lié à l'ancienneté Entretien d'appréciation annuel, n'est qu'une formalité pour les responsables
Communication-coordination-concertation	Manque de communication-coordination-concertation vertical et horizontal	Echec des réunions et absence de travail en équipe Manque de dispositif de communication
Mise en œuvre stratégique	Objectifs de l'entreprise ne sont ni clairs ni définis pour l'ensemble du personnel Manque des supports d'information prévoyant la stratégie et les objectifs Travaux réalisés dans l'urgence Système de planification et de programmation défaillant Manque de participation des cadres à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	Système de planification et de programmation défaillant Manque de participation des cadres à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise

2. GESTION PROFESSIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DE L'ENTREPRISE C

Nous rappelons que l'entreprise C est la filiale d'une entreprise Allemande implantée en Tunisie depuis une quarantaine d'années, spécialisée dans la fabrication des faisceaux de câbles de voitures d'une grande marque. Elle compte 3592 employés, dont 34,75 % d'hommes et 65,25 % de femmes.

Les pratiques de GRH sont transférées en partie par la maison mère à sa filiale en Tunisie. Ces pratiques ont subi certaines pressions coercitives locales dès leur transfert. Les pressions auxquelles l'entreprise a adopté certains de ses pratiques sont issues du Code du Travail tunisien et de certaines conventions locales. Les pratiques de GRH concernées par ces adaptations sont le recrutement (périodes d'essai, contrat de travail, licenciement, entretien d'embauche), la rémunération (salaire de base : SMIC, prime de rendement...) et la gestion de carrières.

Au-delà de ces adaptations aux pressions coercitives locales, les pratiques de GRH transférées ont aussi subi d'autres transformations de la part des différents acteurs, comme le cas de la formation.

La GRH, dans cette entreprise, est basée sur la compétence et se distingue des autres entreprises de par sa place stratégique. Les Ressources Humaines sont des facteurs déterminants dans les choix globaux de l'entreprise. La DRH dispose de moyens importants et d'un réel pouvoir d'action, ce qui lui a permis de développer un management de proximité et de construire une politique de ressources humaines tout en s'inscrivant dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise.

L'entreprise fonctionne par une gestion par objectif. La direction fixe, au début de chaque année, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. A partir de là seront issues les conceptions et les activités de développement du personnel : la formation, la planification du personnel, la stratégie d'encouragement.

Chaque membre de l'entreprise participe à la réalisation de convention d'objectifs. Les objectifs sont négociés entre les équipes et les dirigeants. Un maximum de dix objectifs sera convenu avec les employés ou les équipes. Chaque objectif est pondéré en pourcentage de l'ensemble des objectifs. Les équipes évalueront périodiquement le degré de réalisation¹ des objectifs en collaboration avec le dirigeant et en communiqueront ensuite les résultats.

Ces conventions d'objectifs sont ainsi exécutées à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Une analyse des problèmes sera menée lorsque les objectifs ne pourront être atteints. Une réforme des objectifs peut aussi parfois s'imposer, à titre exceptionnel.

L'entreprise a une structure matricielle. La production est structurée par segments autonomes « des usines au sein de l'usine ». Chaque segment est une unité orientée produit et/ou processus, constitué de trois niveaux au maximum et ne devant surtout pas dépasser les 250 employés.

Dans chaque segment, on trouve un « AO-Team », soit une équipe composée d'un membre de la production, et d'un membre de chaque service (Direction RH, Direction Découpage, Direction Technique, Direction Logistique, Direction Etude et Développement...). Cette équipe procède à des activités d'aide, d'assistance et de soutenance pour résoudre tout

¹ Coefficient de pondération de l'objectif multiplié par le degré de sa réalisation, exemple voir annexe

problème susceptible de perturber, ou ayant déjà perturbé, la production. Chaque équipe ne doit pas excéder quinze collaborateurs au maximum, afin de créer une organisation aussi plate et horizontale que possible.

L'organisation du travail peut être considérée comme qualifiante. Elle articule deux éléments fondamentaux : l'organisation et l'apprentissage. Elle se base aussi sur la coopération entre les salariés et un processus d'amélioration continue (PAC). Les relations interpersonnelles, en conséquence, créent des situations d'apprentissage multiples.

L'entreprise a réussi :

- à mettre en place des principes organisationnels fondés sur l'autonomie et la responsabilité. Le travail est structuré en équipes et compose le centre du système productif de l'entreprise. L'objectif est d'améliorer les compétences des employés afin de créer des groupes autonomes de travail. Ces groupes doivent, si nécessaire, assurer des tâches en faveur de leur équipe et ce, dans leur propre domaine de responsabilité.
- à enrichir le travail et à développer le potentiel humain par des actions de formation.
- à développer une grande polyvalence et à mettre en place des instruments de gestion des compétences.
- à mettre en place des dispositifs de communication et d'amélioration de la qualité du dialogue professionnel, de l'information, de la communication et notamment de la visualisation des objectifs et de la stratégie de l'entreprise.

La politique sociale de l'entreprise est intégrative, elle vise une forte implication individuelle et collective pour l'amélioration de ses performances économiques.

Le développement de l'employabilité, se fait de plusieurs façons, c'est ce que nous allons développer dans cette section : l'individualisation des actions de formation ; le développement de la mobilité ; l'organisation qualifiante et l'application d'une rémunération et d'horaires flexibles.

2.1. Mobilité professionnelle et élargissement des compétences

L'entreprise C s'est appuyée sur la mobilité interne et externe (Allemagne, Mexique...) comme un levier de transfert des compétences. Elle a instauré une pratique octroyant à chaque membre d'une équipe la maîtrise des activités variées de sa propre équipe.

Cela permet un élargissement des compétences, une motivation et une diminution des effets de frontières entre les services. Chaque salarié doit occuper au minimum trois postes de travail (le poste habituel + le poste d'amont et le poste d'aval).

Dans chaque équipe, le responsable s'efforce d'élargir les tâches de tous les membres de l'équipe pour les rendre flexibles afin que toutes les activités soient couvertes en permanence sans avoir à sacrifier la qualité ni le coût de production.

L'équipe doit également réguler, l'ensemble de l'organisation, les opérations internes et les processus (ficher, structure...) du groupe. En effet, nous avons observé les membres de l'équipe qui organisent eux-mêmes les rotations internes et répartissent les tâches assignées. La fréquence et la durée de la rotation sont déterminées de telle sorte que cette activité ne provoque pas de perte en termes de qualité et de productivité.

Afin que la rotation soit convenablement effectuée, l'employé concerné est formé d'avance pour les compétences spécifiques du poste qu'il occupera lors de la rotation (référence à la matrice de qualification). L'équipe est responsable de l'intégration des nouveaux recrutés et participe à leur formation.

L'enregistrement de la rotation est effectué par le porte-parole dans la matrice d'autocontrôle et de rotation (Cf. Annexe C5, Tome 2). Cette matrice peut être utilisée par quinzaine ou mensuellement.

Nous avons trouvé des pratiques semblables dans l'entreprise Danone, citée par Xhaufclair et Donnay (2005)¹. L'entreprise propose à chaque intérimaire trois contrats de six mois chacun, chaque contrat étant assigné à une fonction différente. L'objectif étant de permettre aux intérimaires de développer leur employabilité dans un cadre relativement stable, afin de faciliter, au terme des trois contrats, la transition vers un autre contexte professionnel.

De façon semblable, l'entreprise Otikon, une entreprise danoise, a instauré une pratique qui consiste à permettre à chaque collaborateur de remplir simultanément deux fonctions. Par exemple un salarié pourra travailler à la comptabilité le matin et au marketing l'après midi.

Nous pouvons imaginer les nombreux avantages que ces pratiques apportent aux salariés et à l'entreprise dans l'élargissement des compétences. La mobilité est donc un levier sur lequel les entreprises se basent pour développer l'employabilité de leurs salariés et aussi en recherchant une transférabilité des compétences.

Les entretiens montrent qu'il y a une absence d'une gestion de mobilité pour le personnel indirect (15.38% diagnostic vertical et 20% diagnostic horizontal) c'est-à-dire que le personnel direct bénéficie davantage de ces pratiques. Plusieurs cadres (40% diagnostic horizontal) évoquent aussi les limites des possibilités d'évolution dans leur métier et de l'absence de possibilité de réorientations professionnelles.

2.2. Formation et développement du capital humain

De nombreux types de formations, d'outils d'évaluation des compétences et un Processus d'Amélioration Continue ont été relevés au sein de cette entreprise qui ont pour objectif de disposer le personnel de l'entreprise d'un meilleur niveau de compétences technique, managériales et aussi d'accroître leur polyvalence.

2.2.1. Individualisation de la formation

Dans l'entreprise C, la formation est un processus fondé sur une ingénierie visant à adopter les compétences individuelles de l'organisation et renforcer l'employabilité. Nous repérons six types de formations : formation de base, formation spécifique, formation LPSplus, formation continue, formation recyclage, formation corrective.

¹ XHAUFLAIR V. ET DONNAY D. (2005), Op.cit, p.61.

2.2.1.1. Formation de base ou initiale

La formation de base, ou initiale, est obligatoire pour tout employé nouvellement recruté et/ou celui qui va changer de fonction.

En ce qui concerne les nouveaux embauchés, appelés aussi stagiaires¹, leur formation est assurée par les formateurs internes², en collaboration avec les monitrices de la production et les responsables hiérarchiques.

Cette modalité de formation de base a pour objectif l'acquisition d'une ou plusieurs compétences spécifiques. Elle contient un module de formation théorique générale, un plan individuel de formation théorique et un plan individuel de formation pratique. A la fin de la période de formation une évaluation portera sur les connaissances théoriques (orale ou écrite), connaissances pratiques acquises par le nouveau embauché. Durant la période de formation le nouveau embauché est identifié par une bande et un badge de couleur jaune.

Nous signalons, ici, que les formateurs internes ont un rôle très important vis-à-vis des nouveaux embauchés. Ils assurent l'accueil, l'intégration et la préparation psychologique des nouveaux recrutés.

« La formatrice fait de son mieux pour que je sois à l'aise, elle me simplifie le déroulement du travail. On a discuté ouvertement de mes problèmes : problème de logement, problèmes liés à l'intégration au sein du mon groupe, etc. » (ouvrier, nouveau embauché).

Les employés qui vont changer de fonction sont considérés comme étant nouveaux dans leur futur poste de travail. Ils reçoivent une formation spécifique pendant un mois (sauf dérogation) pour acquérir une nouvelle compétence. L'application de cette activité est spécifiée dans une fiche individuelle d'acquisition d'une nouvelle compétence (Cf. Annexe C5, Tome 2).

2.2.1.2. Formation spécifique à une ou plusieurs compétences et formation continue

La formation spécifique, à une ou plusieurs compétences, concerne les employés destinés à acquérir une compétence spécifique afin de bien exécuter leurs tâches. La durée de la formation spécifique est déterminée dans chaque plan de formation spécifique. Elle s'effectue au sein d'un centre de formation intégré et en alternance avec le poste de travail de l'employé puis ensuite évaluée et validée par le service formation.

La formation continue des employés vise l'acquisition des nouvelles connaissances professionnelles qui complètent une ou plusieurs compétences spécifiques déjà acquises. Elle est généralement liée à une nouvelle machine ou une nouvelle méthode de travail. Elle peut être aussi réalisée dans le cadre du développement des connaissances générales de l'employé. La formation continue ne peut être effectuée que par groupe, le groupe contient quatre employés au minimum. Cette modalité de formation se réalise sur une demande du responsable hiérarchique.

¹ Stagiaire : Collaborateur entrain de suivre une ou plusieurs actions de formation pour acquérir une ou plusieurs compétences.

² L'équipe est de douze formateurs à plein temps et équipe de deux formateurs par Segment.

2.2.1.3. Formation sur le système de travail et formation des porte-parole élus

La formation des employés sur le système de travail et de production est appelée « *LPSplus* », elle s'effectue par un ensemble de formateurs internes. Cette formation se fait en trois séances de deux heures chacune et porte sur les éléments suivants: travail en équipe, Processus d'Amélioration Continue, visualisation, travail standardisé et organisation du poste de travail, convention d'objectif, rémunération, etc.

Le déroulement de la formation suit un guide pédagogique déjà préparé par le formateur. Après cette formation, chaque porte-parole passe un test d'évaluation pour évaluer ses compétences. Le résultat obtenu après l'évaluation et la note du test aboutissent soit à l'aptitude d'exercer la tâche de porte parole soit à son rejet pur et simple.

2.2.1.4. Formation recyclage et formation corrective

La formation recyclage est une modalité de formation qui vise la mise à jour de compétences des employés afin de leur permettre d'améliorer leurs performances pour une meilleure adaptation aux exigences de leur poste de travail. Elle se présente généralement sous forme d'un rappel de formation qui remédie aux problèmes de l'oubli de connaissances.

Les actions de formation théorique ou pratique de recyclage peuvent aussi avoir lieu suite à des réclamations des fautes internes ou externes causées par le manque de compétence de l'employé, suite à des changements techniques ou/et, mise en application d'une nouvelle méthode de travail ou/et, d'autres mesures ayant pour objectif l'amélioration des connaissances professionnelles des employés. Cette modalité de formation se réalise sur demande du responsable hiérarchique.

La formation corrective est une modalité de formation d'urgence qui vise la rectification de l'un ou des problèmes de compétence constatés suite à une évaluation des compétences. Aux moins deux fois par an, les employés passent un test d'évaluation de leurs connaissances professionnelles. Cette évaluation de compétences se fait par une fiche d'évaluation sur le lieu de travail, elle sera suivie, en cas d'insuffisance, par une formation instantanée ou bien planifiée ultérieurement, sur le ou les insuffisances constatées.

Un programme est préparé, par le service de formation en collaboration avec le service informatique, pour gérer les dossiers de formation dans toute l'entreprise ainsi que tous les mouvements d'un employé au sein de l'entreprise.

2.2.1.5. Formation linguistique, de gestion du temps, d'informatique et programme d'enseignements des adultes ou d'alphabétisation

Plusieurs formations sont offertes à tout le personnel de l'entreprise (ouvriers, cadre et directeur) : formation en langue anglaise, formation en langue allemande, formation sur la gestion de temps, formation en informatique. En revanche, la formation sur l'outil informatique n'est pas accessible à tout le personnel (selon 70% diagnostic horizontal et 53.84% diagnostic vertical).

En outre, un programme d'alphabétisation est mis en place pour les salariés qui n'ont pas de capacités de lecture et d'écriture suffisantes afin de pouvoir suivre l'évolution des milieux de travail et de la vie quotidienne.

Par ailleurs, la formation externe se fait dans les secteurs management, informatique, maintenance. Plusieurs formations se font à l'étranger et notamment en Allemagne (management des projets, Audit...).

La majorité d'acteurs interrogés a fait une formation, voire plus, (de 2 à 6 formations) dans une durée inférieure à un an. Les formations réalisées sont soit spécifiques soit générales ou transférables (tableau N°34, détails sur les fonctions et les directions dans le chapitre 4).

Tableau N°32- Date de la dernière formation – Cas de l'entreprise C							
Catégories	Moins d'un an		Entre 1 an et 2 ans		Plus de deux ans		Jamais
	Spécifique	Générale	Spécifique	Générale	Spécifique	Générale	
Cadres	10 cadres (100%)		0		0		0
	30%	70%	0%	0%	0%	0%	0%
Agents de maîtrise	10 AM (25%)		0		0		0
	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Employés	3 employés (100%)		0		0		0
	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Ce considérable effort de formation a pour objectif de disposer le personnel de l'entreprise d'un meilleur niveau de compétences technique, managériales et aussi d'accroître la polyvalence. Nous citerons également, parmi les clés de réussite de la formation, la bonne organisation du service qui s'appelle « service de développement de personnel » et la responsabilisation des formateurs.

2.2.2. Gestion des compétences et modes de reconnaissance des compétences acquises

De nombreux outils d'évaluation des compétences ont été relevés au sein de cette entreprise. Après la formation de base, le formateur évalue le niveau d'apprentissage des connaissances théoriques des employés. Un certificat est ensuite accordé à l'employé qui aura une moyenne suffisante lui permettant de passer à la formation spécifique. Les tests d'évaluation de la formation spécifique diffèrent selon l'activité : découpage, montage, montage fibres optiques, pré-confection. Cette évaluation consiste à estimer le niveau d'adaptation du salarié au nouveau poste de travail et sa capacité d'apprentissage.

Les employés directs (production) passent, tous les six mois, un test d'évaluation de compétences. Cette modalité d'évaluation s'effectue selon des critères spécifiques à chaque compétence et à l'aide d'un formulaire spécial « cahier d'évaluation des compétences » (exemple en annexe), sur le lieu de travail. Les résultats de cette évaluation peuvent être «suffisants » ou «insuffisants ». Si elle s'avère insuffisante, l'évaluation sera suivie par une formation corrective sur le ou les failles constatées. Si le résultat paraît suffisant, c'est à dire que toutes les compétences acquises sont évaluées confirmés et validées, le formateur doit ajouter aux employés correspondants un point bleu dans la matrice de qualification de son groupe.

Une évaluation de l'assistant pratique sera aussi faite auprès de tous les employés qui devront obtenir un total d'au moins 75%, pour bénéficier d'un point vert dans la matrice de qualification.

Le formateur devra faire passer aux employés un test d'autocontrôle. Ce test est composé de six questions permettant de savoir à quel niveau l'employé exerce son autocontrôle et quels sont les outils qui peuvent l'aider à accomplir cette tâche. Ce test lui permet d'obtenir une




prime. Si le résultat est insuffisant, le salarié devra refaire ce test avec un droit accordé qui est de trois fois au maximum.

L'évaluation des compétences des employés permet au formateur de suivre les améliorations et l'avancement des salariés. La validation des acquis s'opère principalement au travers des diplômes internes délivrés par l'entreprise.

L'entreprise dispose de plusieurs outils d'évaluation : matrices de qualification, matrices des exigences de compétences, matrices des postes de travail et matrices référentielles des compétences, que nous présenterons dans les paragraphes suivants.

2.2.2.1. Matrice de qualification

Il s'agit d'une matrice qui visualise et détermine le niveau de qualification¹ de chaque employé par rapport à une ou plusieurs compétences et à une date donnée. Elle est élaborée grâce à un logiciel qui enregistre les mouvements de qualification de chaque employé et actualise les matrices de qualification automatiquement, ou manuellement, à l'aide de points autocollants, selon le niveau de qualification de chaque employé. La visualisation de ces niveaux de qualification se fait de la façon suivante (Cf. Annexe C5, Tome 2):

-  Le point jaune : formation en cours.
-  Le point bleu : formation complète avec autocontrôle.
-  Le point vert : assistant pratique.

Pour obtenir le point vert, l'employé doit avoir une ancienneté de plus de six mois dans la compétence en question et avoir participé à une formation spécifique suivie par un test psychotechnique.

La matrice de qualification est réalisée par groupe, elle doit être affichée dans le tableau de visualisation par le formateur. Elle doit être actualisée selon les besoins de l'entreprise et, tous les six, mois chaque segment recevra les matrices de qualification actualisées. Le service formation est le seul jugé compétent pour l'élaboration, le suivi et l'actualisation de la matrice de qualification.

2.2.2.2. Matrice des exigences de compétences

La matrice des exigences de compétences détermine les exigences de formation relatives à chaque compétence. Le formateur doit prendre en considération ces exigences quand il forme les employés directs. Les matrices des exigences de compétences sont élaborées par une équipe issue des départements : production, qualité, études et méthodes, contrôle technique et formation (Cf. Annexe C5).

2.2.2.3. Matrices des postes de travail et les Matrices référentielles des compétences

Les matrices des postes de travail déterminent les compétences nécessaires à chaque poste de travail. Ces matrices sont réalisées par familles (exemple : Famille Moteur, INR 230...). L'élaboration et le suivi de ces matrices sont à la charge du service ratio (Cf. Annexe C5).

¹ Chaque collaborateur a un niveau de qualification, ce niveau peut être : le collaborateur est en train de suivre une formation (pour une compétence donnée), la formation d'un collaborateur est complétée (pour une ou plusieurs compétences), le collaborateur peut assister un autre (pour une ou plusieurs compétences)

Les matrices référentielles des compétences sont élaborées par un logiciel qui enregistre les exigences de formation pour chaque compétence, en coordination avec tous les formateurs. Le formateur prend en considération ces exigences quand il forme les employés directs.

Le formateur modifie les matrices référentielles de formation « Découpage », « Montage », « Montage câble en fibre optique », « pré-confection » avec chaque changement technique ou l'intégration de nouvelles méthodes.

Dans l'entreprise C, le seul dysfonctionnement cité au niveau de la politique de la formation est celui de l'inadaptation rapide des plans de formation de quelques fonctions avec les changements et les évolutions (internes et externes) : 30.76% diagnostic vertical et 50% diagnostic horizontal.

En outre, les personnes inscrites en formation initiale ou continue dans des universités, trouvent des difficultés à concilier le travail et leurs études (38.46% diagnostic vertical et 30% diagnostic horizontal). Plusieurs d'entre elles ont été d'ailleurs contraintes d'abandonner leur étude pour se consacrer à leurs formations.

2.2.2.4. Marginalisation des « peu et/ou pas diplômés »

Nous constatons, dans cette entreprise, une marginalisation des peu/ou pas diplômés qui est à l'origine de tensions. La difficulté de mobilité dans l'entreprise revient notamment au défaut de validation des acquis de l'expérience (90% diagnostic horizontal, 100% diagnostic vertical) et au défaut de connaissance de la langue allemande et anglaise.

2.2.3. Processus d'Amélioration Continue individuelle et collective

Le Processus d'Amélioration Continue (nous utiliserons dorénavant le signe « PAC ») est l'un des piliers majeurs du système de production et de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. C'est un processus qui permet de réduire les gaspillages dans les aires directes et les aires indirectes. Le principe de ce système est qu'il faut impérativement que chaque personne et chaque équipe dans l'entreprise fasse des propositions d'amélioration plusieurs fois par an. Il est présenté sous forme d'un rapport qui regroupe des propositions d'amélioration des procédés de travail ou résolutions de problèmes rencontrés.

Ce processus d'Amélioration Continue part du principe qu'il n'existe aucune entreprise sans dysfonctionnements (Savall, Zardet, 1995a¹, 2003² ; Savall, Zardet, Bonnet, 2000³). Toute entreprise ou organisation génère ainsi des dysfonctionnements et consécutivement des coûts cachés.

Le PAC est un outil mis en place par l'entreprise C, pour réduire en continu les dysfonctionnements et augmenter sa valeur ajoutée⁴.

L'objectif est de réduire les pertes évidentes (tout ce qui n'est pas nécessaire dans la production tels que surproduction, stockage, temps d'attente, production de pièces défectueuses, mouvements inutiles du personnel, talents inexploités...) et les pertes cachées (le travail qui ne concourt pas à la création de valeur ajoutée, mais qui doit être exécuté sous certaines conditions : changement d'outils, transport des composants, inspection, déballage, double manutention, suivi des délais).

¹ SAVALL H., ZARDET V. (1995a), Op.cit, p.15.

² SAVALL H., ZARDET V. (2003), Op.cit, p.15.

³ SAVALL H., ZARDET V., BONNET, M. (2000), Op.cit, p.135.

⁴ La valeur ajoutée du travail est une activité que le client accepte de payer. Le travail sans valeur ajoutée (Gaspillage) c'est une activité que le client n'accepterait pas de payer.

Le PAC a créé une culture par laquelle tout le personnel doit s'impliquer à dénoncer les dysfonctionnements et leurs causes, et à tenter d'y remédier efficacement. Ce système permet donc d'exploiter et de mettre en valeur le potentiel de tout le personnel en intégrant ses idées et ses expériences.

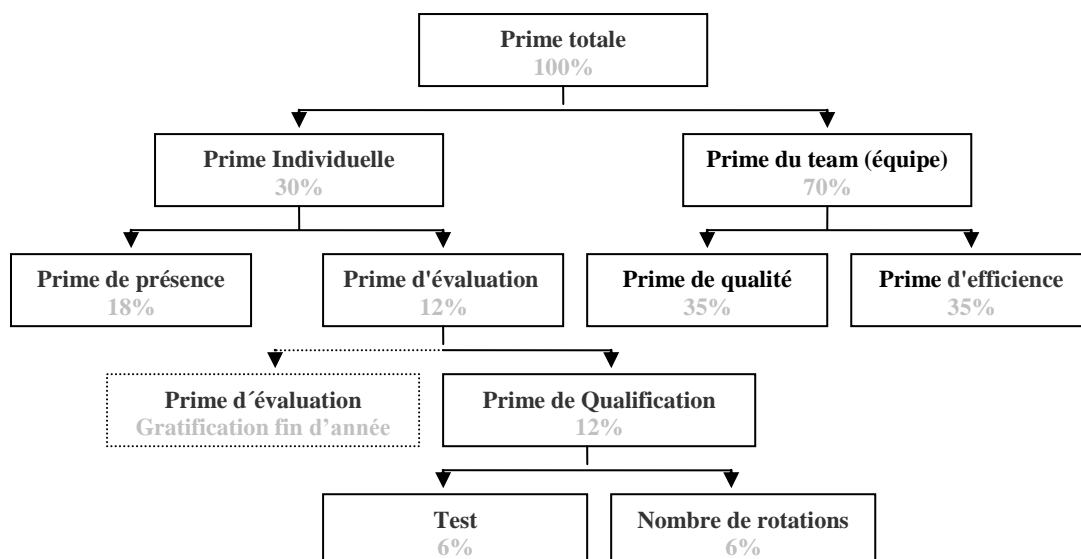
« Le PAC n'est pas une recette de type « prêt à porter », il doit être mené d'une manière volontaire et naturelle en recherchant toujours de nouvelles améliorations. Pour cela, l'encadrement encourage et stimule le personnel en permanence et le dirigeant lui-même participe fortement dans le PAC » (Responsable de service développement de personnel).

2.3. Rémunération en fonction de la performance et appréciation annuelle du personnel

L'entreprise met en œuvre des pratiques de rémunération flexible. Le personnel est rémunéré mensuellement par l'application de la prime, la prime de l'équipe et la prime individuelle ce qui situe le salaire à un niveau moyen largement supérieur à ce qui est pratiqué dans le secteur. A cela viennent s'ajouter d'autres avantages sociaux tels que le restaurant d'entreprise, le transport du personnel, le médecin de l'entreprise, etc.

La valeur de la prime à attribuer à l'équipe est proportionnelle aux valeurs de l'efficacité et au degré de réalisation des objectifs internes de l'entreprise. Cette politique de rémunération a pour but d'encourager la mobilité interne et le travail en équipe. En effet, l'employé reçoit des primes de rotation, comme le montre la figure N°23, mais cette prime ne sera attribuée que si le collaborateur possède les compétences nécessaires lui permettant d'occuper au mois trois postes. L'entreprise joint ainsi la rémunération à la performance individuelle et à la performance d'équipe.

Figure N°23- Système de rémunération et les composantes de la prime



L'appréciation annuelle du personnel est une procédure de communication orale entre l'employé et son supérieur hiérarchique. Lors de l'entretien d'appréciation annuelle, l'employé peut exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle et de formation.

Tous les salariés de l'entreprise C, bénéficient de l'entretien d'évaluation annuel. Ils se déroulent généralement au mois de décembre de chaque année, à la date d'anniversaire de l'intégration de l'employé dans l'entreprise en tant que « nouveau recruté » ou à la fin de la période d'essai.

Les objectifs de l'appréciation, dans l'entreprise C, sont multiples :

- dresser un bilan de la période écoulée et définir les objectifs d'évolution de la période à venir ;
- établir le contrat d'objectifs à réaliser pendant la prochaine période ;
- définir les moyens et les méthodes nécessaires pour l'évolution individuelle ou celle des groupes (nouveaux hiérarchiques, formations, optimisation des méthodes de travail, élaboration des manuels de procédures, nouvelle organisation...)
- négocier et définir l'évolution financière pour la prochaine période (dans les normes du budget planifié et les résultats d'évaluation des performances).

Différents thèmes pourront être abordés : organisation et méthodes de travail (ex : ordre et méthode, gestion du temps), compréhension des problèmes et prise de décision (ex : aptitude à analyser les problèmes, à prendre des décisions, à proposer des solutions), qualité du travail (ex : rigueur, précision), relations avec les autres et esprit d'équipe (ex : entretien de bonnes relations avec son entourage sur son lieu de travail), expression et communication (ex : aptitude à communiquer efficacement), motivation (ex : enthousiasme pour son travail et pour entreprendre des activités). Nous trouverons également une évaluation des comportements liés au management pour l'encadrement (ex : encadré, motivé, délégué, évaluer et aider au développement des membres de l'équipe). Selon l'écart constaté, des actions pourront être mises en place, par exemple, en matière de formation.

L'appréciation est liée, également, aux promotions et à l'attribution des primes. Nous avons pu consulter le guide de l'entretien et lu quelques résultats d'évaluation conservés dans les dossiers du personnel au sein de la direction des Ressources Humaines. Toutefois, les agents de maîtrise et ouvriers interrogés (61.53%) ont affirmé qu'aucun changement n'avait été effectué dans leurs situations suite à l'entretien d'appréciation annuel.

2.4. Recrutement et discrimination régionale

Nous avons identifié, dans l'entreprise C, le dysfonctionnement dénommé « abandon des nouveaux embauchés » (46.15% diagnostic vertical, 50% diagnostic horizontal). Ce départ, en l'occurrence, est dû à la politique de recrutement de l'entreprise. La Directrice de GRH explique ce phénomène :

« Je me déplace personnellement dans des zones rurales défavorisées et isolées, généralement au sud de la Tunisie, pour recruter des ouvriers. Ensuite, on m'occupe de leur trouver un logement et de les former. Ces personnes ne peuvent pas s'adapter et s'intégrer dans la région du Sahel. Ces nombreux ouvriers abandonnent donc le travail très rapidement pour quitter la région » (Directrice Ressources Humaines).

En revanche, les ouvriers interrogés soutiennent que l'une des raisons de départ de ces nouveaux recrutés, demeure la discrimination régionale.

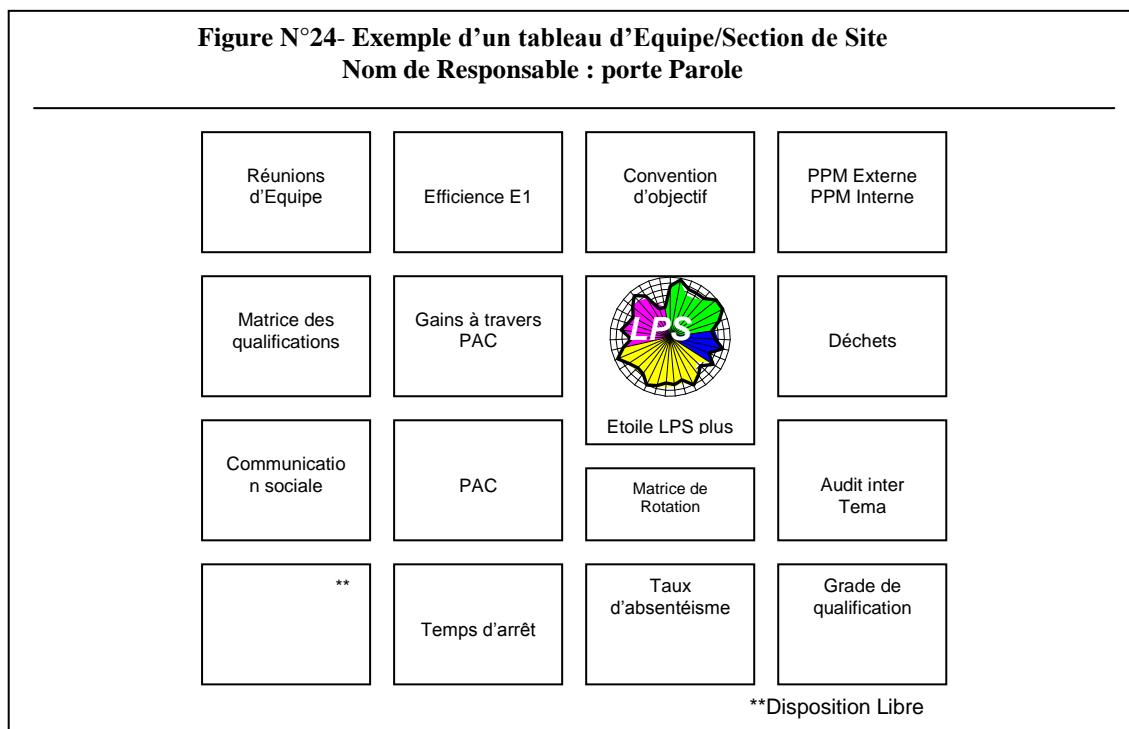
2.5. Pratiques d'information et de communication

Les moyens les plus fréquemment utilisés pour informer le personnel sont les réunions, puis ensuite le contact direct et l'affichage.

2.5.1. Réunions et visualisation

La visualisation est obligatoire dans tous les sites et les services. C'est une base d'informations diversifiée : objectifs et état de leur réalisation, informations sur les machines (entretien, réparation), réunions, taux d'absentéisme, PAC, matrice de qualification, etc. La figure N°24 présente un exemple d'un tableau d'un groupe.

Le tableau est présentée d'une manière simple et illustrée par des images, des diagrammes et des textes en deux langues (arabe/allemand, anglais/français) pour que chaque opérateur puisse comprendre facilement l'information présentée.



Les informations sont actualisées mensuellement : les processus, les graphiques et les matrices. Nos participants aux entretiens ont trouvé que les réunions et la visualisation permettent à chaque employé d'être tenu informé des changements, des postes vacants, des objectifs.

Il y a différentes catégories de réunions obligatoires :

- Les réunions quotidiennes se déroulent au sein de chaque segment et ont pour but d'évoquer les problèmes qui perturbent la production.
- Les réunions de PAC sont hebdomadaires et ont pour but de traiter les propositions d'amélioration individuelles et collectives.
- Les réunions d'équipes sont organisées régulièrement

- Les réunions de présentation des résultats sont mensuelles et organisées par le chef segment pour discuter les résultats mensuels obtenus (efficacité, qualité, déchets...). Un protocole est élaboré, après chaque réunion, déterminant les mesures prises pour atteindre les objectifs du mois prochain.
- Les réunions consécutives à chaque réclamation du client sont organisées, au plus tard, dans les deux jours suivant l'arrivée de la réclamation.

2.5.2. Porte-paroles

Dans l'entreprise C, chaque équipe dispose d'un porte-parole. Il représente l'équipe, encourage l'esprit de groupe et la coopération. Il veille à l'échange d'informations et apporte des solutions dans les situations de conflit. L'élection du porte-parole et de ses suppléants s'organise de manière spécifique et doit être clairement communiquée aux équipes.

L'élection du porte-parole accorde un mandat de trois mois. Ensuite, il pourra être réélu s'il remplit correctement ses fonctions ou, au contraire, démis de son rôle, ce qui entraînera immédiatement de nouvelles élections.

A l'issue de cette section, nous récapitulons le diagnostic de l'entreprise C :

- La mobilité dans l'entreprise est liée aux résultats de l'évaluation.
- La formation occupe une place importante, elle est un instrument essentiel de gestion des compétences et un véritable investissement stratégique. Plusieurs types de formation sont énumérés, leur objectif étant le développement simultané des compétences spécifiques et transversales des salariés.
- La communication est décentralisée, latérale et informelle. De divers dispositifs de communication sont mis en place afin de développer la communication interne. Elle visualise, pour l'ensemble du personnel, les objectifs et la stratégie de l'entreprise, l'état de réalisation des objectifs et les postes vacants, etc.
- Le salaire est en partie déterminé en fonction des performances individuelles et/ou collectives.

L'organisation est fondée sur l'autonomie et la responsabilité. Elle met l'accent sur le travail en équipe et l'implication de tous les employés afin qu'ils soient autonomes, sûrs d'eux-mêmes et responsables. Elle est parvenue à développer une grande polyvalence et à mettre en place les instruments de gestion des compétences.

Le Processus d'Amélioration Continue individuelle et collective dans cette entreprise permet aussi de tirer partie du potentiel de tout le personnel.

Les pratiques de GRH sont formalisées mais leur niveau de flexibilité est élevé. Ce modèle de GRH est « individualisant » (Pichault, Nizet, 2000¹ ; Francfort et Alii, 1998)².

¹ NIZET J., PICHULT F. (2000), Op.cit, p.14.

² FRANCFORT I. ET ALII, (1998), Op.cit, p.59.

3. L'IMPACT DE LA GRH SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ

Nous tentons, dans cette section, de comparer les résultats des trois entreprises avec les trois dimensions de mesure de l'employabilité interne et externe, soit le degré de difficulté pour les salariés à maintenir leur emploi, à évoluer et leur capacité à retrouver un emploi ultérieurement. Puis, nous montrons l'impact de modèle de GRH sur le développement de l'employabilité et l'impact de cette dernière sur la GRH.

3.1. Entreprises créatrices des facteurs d'« in-employabilité »

Si nous confrontons les résultats des diagnostics de l'entreprises A et B avec les trois dimensions de mesure de l'employabilité interne et externe (maintenir un emploi, évoluer dans un emploi, retrouver un autre emploi), nous pouvons en déduire que ces deux entreprises ne développent pas l'employabilité et seraient plutôt créatrices de facteurs d'« in-employabilité ».

3.1.1. Faible flexibilité des Ressources Humaines et fausse sécurité

L'entreprise B a une forte sécurité des salariés (postes de travail) et une faible flexibilité des Ressources Humaines. Les salariés travaillent conformément à des règles et des procédures, ils ont une faible autonomie et par conséquent, leur niveau d'initiative, de responsabilisation et de polyvalence se maintiendra faible. Les politiques de GRH sont alors formalisées, leur flexibilité de faible niveau.

Le personnel considère qu'il est facile d'exercer son métier. Cependant, au gré des restructurations, plusieurs salariés admettent qu'ils ne sont pas sécurisés dans leur emploi et qu'ils ne peuvent pas non plus le maintenir.

Pour l'évolution de leur travail par rapport à l'évolution du métier exercé dans le futur, la majorité du personnel considère que l'emploi n'a pas évolué depuis des années et estime, qu'au contraire, le métier a beaucoup évolué. Par conséquent, ils rencontreront, dans le futur, des difficultés d'adaptation aux évolutions de leur univers professionnel.

L'entreprise, quand à elle, ne les donne pas les moyens de se perfectionner et de progresser. Les personnes qui ont vécu un changement de poste ont déclaré avoir rencontré des difficultés d'adaptation lors de changement d'un poste à un autre.

En ce qui concernant la réponse à la question relative au degré de facilité à retrouver un autre emploi au moins équivalent, la majorité des réponses confirme qu'il leur sera difficile ou impossible, pour les travailleurs, de retrouver un autre emploi. En effet, un cadre dans l'entreprise B, désirant changer d'emploi, déclare qu'il est en recherche d'emploi depuis 5 ans.

« J'ai passé plusieurs concours à l'extérieur de l'entreprise pour travailler avec mon diplôme, et dans ma spécialité, mais sans résultat »

La majorité du personnel estime que l'âge est le principal handicap pour retrouver un autre emploi (la moitié de sa population est âgée de 41 à 55 an). Nous pouvons expliquer ce

handicap par l'accès à la formation professionnelle et l'accès aux nouvelles technologies qui décroît avec l'âge. Nous concluons que la facilité potentielle à retrouver du travail décline avec l'âge.

Ce type d'entreprise est faiblement engagé dans la promotion de la formation professionnelle. De maigres investissements sont consentis par l'entreprise dans la formation professionnelle continue. Pour un grand nombre de seniors, dans l'entreprise B, le fait de se former souligne les insuffisances du salarié, 20% du personnel interrogé (diagnostic vertical) refuse d'assister aux séminaires de formation intra-entreprise.

L'organisation du travail, dans ce type d'entreprise, ne permet pas l'apprentissage des processus de décision ni de résolution de problèmes ou à l'adoption de nouvelles façons de travailler. Cette forme d'organisation est considérée comme « non qualifiante ».

Ce que nous avons pu constater, d'après les résultats de nos recherches, est que ce modèle de GRH ne permet pas à l'entreprise de s'adopter aux évolutions de l'environnement ni de rester compétitive sur le marché. Cette sécurité, aujourd'hui, est qualifiée de « fausse sécurité ». La peur de l'exclusion professionnelle envahit les esprits, des inquiétudes et craintes pour l'avenir sont exprimées par les salariés. Cette inquiétude s'avère plus importante chez les personnes peu/ou pas diplômés et par les seniors.

Un tel modèle de GRH entre actuellement en phase de transformation. Il y avait une initiative, de la part de l'entreprise, d'instaurer des pratiques de flexibilité en développant la polyvalence, mais le projet a été rejeté par les salariés. Ce rejet s'explique par la non préparation des salariés à procéder à des changements car ils se sont naturellement enracinés dans leur emploi. L'attachement excessif d'un salarié à son poste de travail transforme ce dernier en un véritable « point d'ancrage » ou « enracinement » nuisant à la mobilité interne ou externe. Plus l'enracinement est profond et plus la transformation est délicate (Wils, Tremblay et Guérin, 1997)¹.

Ce type d'organisation doit se montrer plus responsable envers ses salariés. Parmi ces responsabilités, nous englobons la sensibilisation des salariés à l'importance du changement et la conscience du fait que l'emploi n'est désormais plus stable et qu'il faut développer les compétences transférables pour rester employable sur le marché de l'emploi interne et externe. L'entreprise doit trouver les pratiques managériales qui lui permettront d'aboutir sur la réalisation des projets de renouvellement. Le changement doit impérativement être planifié et les pratiques GRH adaptées aux circonstances (formation, évaluation...).

3.1.2. Forte flexibilité quantitative des Ressources Humaines et faible sécurité

L'entreprise A a une forte flexibilité quantitative des Ressources Humaines et une faible sécurité (du poste ou d'employabilité). Le pouvoir demeure ainsi très concentré au sommet de l'organisation et les pratiques de GRH sont peu formalisées.

Dans cette entreprise, il y a des personnes qui considèrent qu'il est facile d'exercer leur métier et d'autres qui rencontrent des difficultés, notamment au sein des Directions Logistique,

¹ WILS T., TREMBLAY M. et GUÉRIN G. (1997), « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », Revue Gestion 2000, Vol.13- N°1, pp.151-164.

Production et Administrative. Quand à l'évolution de leur travail par rapport à l'évolution de leur métier pour le futur, elles n'ont aucune information.

Ce que nous avons pu déduire des résultats de nos recherches est que, dans ce type d'organisation, il y a une défaillance de compétences des salariés. Cette défaillance est, d'une part, due à la stratégie et à la politique de recrutement qui fait un recours fréquent aux emplois atypiques ce qui augmente le taux de départ. D'autre part, cette défaillance revient à la politique de formation de l'entreprise et son processus d'intégration.

Un taux élevé de départ de salariés a été relevé, les départs étant provoqués par l'entreprise ou à l'initiative de l'employé, comme ce fut le cas de nombreux cadres dont l'entreprise s'est « investie » dans leur formation.

« Historiquement plus de 80% des personnes, qu'on a formé, ont quitté l'entreprise » (Chef de Personnel).

« L'investissement en formation ne procure pas de recettes. Les personnes qu'on forme démissionnent. C'est une perte pour l'entreprise » (Directeur Général).

« On forme des cadres et des techniciens et on les envoie à l'étranger pour faire des formations. Malheureusement la majorité a démissionné » (Directeur Qualité).

La gestion des Ressources Humaines, dans les entreprises A et B, est fondée sur la logique des postes. Ces deux entreprises ne sont pas dans une logique de compétences.

Les modes de gestion du personnel et d'organisation du travail ne favorisent ni la mobilité, ni l'apprentissage ce qui ne permet pas à la main d'œuvre une plus grande réactivité au progrès et à l'innovation technologique.

Les deux entreprises investissent très peu en formation, parce qu'elles font passer la formation au second plan à cause de leurs contraintes de court et à cause d'autres éléments qui dissuadent les entreprises d'investir dans la formation, mentions :

- L'inexistence de structure de formation dans ces entreprises puisqu'elles n'ont pas besoin de former plusieurs salariés sur le même contenu à cause de la petite taille de leurs unités.
- La formation représente pour les responsables du temps perdu pour la production parce que les salariés partis en formation ne sont pas forcément remplacés.
- L'entreprise A peine à ne pas capitaliser les bénéfices de la formation parce que les cadres bien formés quittent l'entreprise pour des perspectives de carrières plus intéressantes au sein d'autres entreprises.
- L'éloignement des centres de formation ou parfois la non existence de ces centres.

La formation est orientée vers le savoir spécifique dans ces deux entreprises. Nous expliquons le choix de cette politique par les propos avancés par Stevens (1994) qui prétendaient que les formations générales entièrement financées par l'employeur, risquaient d'encourager une mobilité externe, tandis que les formations spécifiques avaient un effet de fidélisation des salariés.

Une autre question qui s'impose à ces entreprises est celle du retour de l'investissement en formation. Becker (1964), dans la théorie du capital humain, expliquait la dimension économique de la formation (le prix de la formation, les coûts de déplacement, la journée de non production) et précisait que l'une des conditions de la réalisation d'un investissement en formation était la durée d'un employé à rester dans l'entreprise pour obtenir un retour sur

investissement engagé. La formation spécifique n'avait pas uniquement un effet sur la fidélisation mais générait, parallèlement, un retour sur investissement pour l'entreprise. C'est pour ces raisons que les entreprises A et B privilégiaient l'investissement dans des formations à caractère spécifique et laissaient, en revanche, le financement de l'investissement en formation générale sous la responsabilité des employés, car ils n'étaient pas en mesure d'en bénéficier.

Nous en déduisons que les politiques de formation dans les entreprises A et B, ne favorisent pas l'acquisition des compétences transférables. Cette approche ne donne donc aucun caractère incitatif au développement de l'employabilité par l'entreprise (Falcoz, 2004a, p.19)¹.

De nombreux obstacles affectent la mobilité dans les deux entreprises, il s'agit d'obstacles individuels (réticences à changer de poste) mais aussi d'obstacles organisationnels.

Par ailleurs, plusieurs contraintes sont évoquées par les femmes : les contraintes familiales ; la difficulté de constituer des réseaux professionnels ; les préjugés sur leurs rôles et leurs capacités puis les discriminations sexuelles (entreprise B, 26.66% diagnostic vertical et 100% diagnostic horizontal), bien que la législation tunisienne impose l'égalité entre hommes et femmes dans le travail et instaure, pour ces dernières, des politiques favorables à leur embauche et à leur promotion dans l'entreprise.

Malgré la mise en place d'un cadre institutionnel structuré et cohérent (Création d'un Ministère chargé des affaires de la femme et de la famille, d'un Centre de Recherches, d'Etudes, de Documentation et d'Information sur la Femme, CREDIF), il persiste toujours un écart entre les principes et la réalité. L'organisation demeure archaïque et « masculine » ce qui rend le travail de la femme plus difficile, notamment dans l'entreprise B. Plusieurs directeurs hommes sont opposés au travail de la femme « *les femmes prennent le travail des hommes* » (Directeur Commercial, B). Par ailleurs, il y a une très faible proportion de femme dans les Directions Techniques (1.19%), car on considère encore que la femme doit intégrer des métiers soit disant « féminins ».

Les femmes révèlent également qu'elles ont vécues des difficultés de promotion et d'accès aux postes à responsabilités, car il est encore considéré que seuls les hommes possèdent les qualités nécessaires pour ce niveau de fonctions « *jusqu'à aujourd'hui le service informatique pour les responsables échoue et ne va jamais réussir parce qu'il est dirigé par une femme* » (responsable service informatique, B).

La place des stéréotypes dans la conception de la femme au travail, conditionne toujours l'organisation, à tous ses niveaux, qu'il s'agisse de :

- L'embauche : exemple l'entreprise A est composée de 94 % hommes et de 6% de femmes, l'entreprise B est composée de 90 % d'hommes et 10% de femmes ;
- La formation et la promotion « *lorsque j'ai accouché de mon bébé j'ai été pénalisée par la société. J'ai perdu 2 points dans ma carrière* » (agent de maîtrise, service marketing).

Faire fonctionner un système de gestion par les compétences est une opération difficile à mener pour les entreprises A et B parce que la gestion des ressources humaines est fondée sur la logique des postes. L'adoption d'une logique de compétences ne peut pas se réaliser.

Il y a également trois autres principales sources de difficultés qui se présentent :

¹ FALCOZ CH. (2004a), « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », In Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. coord (2004), « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Edition Vuibert, Paris.

- le manque d'objectifs et d'orientations qui visent le développement des compétences (entreprise B, 66.66%, diagnostic Vertical) ;
- le manque d'un outil d'évaluation des compétences (entreprise B, 16.66% diagnostic horizontal)
- et aussi ce que Defelix (2000, p.136)¹ dénommait les réticences des acteurs de l'entreprise.

Nous avons constaté, dans les deux entreprises, que le rôle de formateur est le plus négligé par la plupart des cadres qui ne cherchent pas à explorer au mieux le potentiel de chacun de leurs subordonnés. Plusieurs chefs n'ont pas non plus de rôle d'orientation et ne tentent pas de discerner les motivations de leurs subordonnés.

Ce dysfonctionnement est dû à un manque de gestion de temps mais aussi à un manque de compétences managériales de l'encadrement pour l'orientation et le développement des compétences de leurs subordonnés. Cela engendre un manque d'implication de personnel dans la vie de l'entreprise ainsi que leur développement.

Le style directif, dans ces organisations, risque d'étouffer la prise d'initiative et la créativité (18.18% diagnostic vertical et 17.39% diagnostic horizontal, entreprise A) et, par conséquent de diminuer l'intérêt du travail de la part du salarié.

L'ensemble de ces dysfonctionnements entraîne un manque de compétence du personnel au sein de l'entreprise et limite les capacités d'adaptation aux changements internes et externes et détériore donc la performance de ces deux entreprises

Ces types d'organisation ne semblent pas favoriser le développement de l'employabilité des salariés. Les responsables paraissent conscients de l'importance des Ressources Humaines, mais les outils utilisés demeurent peu développés.

Les responsables de ces deux types d'organisations (A et B) sont invités à modifier leur pratique de GRH afin de fidéliser leurs salariés en instaurant des pratiques de flexibilité qualitatives en développant des compétences transversales.

3.2. Entreprise productrice des facteurs d'employabilité : flexibilité et sécurité

L'entreprise C a une flexibilité quantitative des Ressources Humaines et une sécurité de personnel (sécurité d'employabilité). L'organisation est proactive. Les salariés de cette entreprise, sont fortement responsabilisés et bénéficient d'une autonomie très importante qui les stimule pour changer de poste et d'équipe de travail. Ce type d'organisation crée les conditions favorables qui font émerger le désir d'apprendre chez les salariés jusqu'à en devenir le principal moteur de leur progrès. Ce modèle de GRH est inspiré de l'Occident.

La GRH tient donc une place stratégique au sein de cette entreprise, les Ressources Humaines sont des facteurs déterminants dans les choix globaux de cette même entreprise. Le modèle de GRH est individualisant :

- La formation occupe une place importante, elle est un instrument essentiel de gestion des compétences et un véritable investissement stratégique.

¹ DEFELIX C. (2000), « Les surprises de la gestion par les compétences : pour une vigilance de l'audit social », 2^e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.135-142.

- Les mobilités sont alternativement horizontales, verticales et géographiques.
- Le salaire est partiellement déterminé en fonction des performances individuelles et/ou collectives.

Les formations sont multidimensionnelles (savoir être, technique...) et conçues sur mesure. Chaque employé a un programme de formation issu d'un processus d'évaluation. L'évaluation permet aussi de décider les actions à mettre en œuvre en termes de formation et/ou de mobilité.

Les résultats démontrent que les salariés de l'entreprise C ont un degré d'employabilité plus fort. Nombreux d'en eux considèrent que l'entreprise leur permet de garder, de se perfectionner et de progresser dans leur emploi et plus rare sont ceux qui disent qu'ils rencontreront des difficultés d'adaptation dans le futur.

Nos participants interrogés déclarent que le bilan des opérations de formation a pour objectif l'amélioration des compétences dans la même fonction et que le facteur de mobilité est positif pour eux sur plusieurs plans :

- ils ont de meilleures chances de maintenir leurs emplois ;
- ils possèdent des compétences transférables et mobilisables dans des nouvelles situations professionnelles

Cette politique de formation permet donc à tout salarié d'acquérir des compétences et d'accroître le champ des métiers où il peut évoluer. Les salariés sont davantage motivés par la politique de rémunération de l'entreprise.

Ce type d'entreprise peut améliorer le processus de production, renforcer la compétence de leurs travailleurs et faire face aux nouvelles exigences de marché. Les salariés peuvent développer un capital de compétences, en intégrant des situations de changement, et sont plus aptes à tenir des nouvelles fonctions et à s'adapter à de nouvelles organisations. En externe, ils seront mieux armés pour rechercher un emploi. Ce type d'entreprise participe donc à la construction de l'employabilité des salariés.

Le tableau N°35 regroupe les indicateurs du degré de développement et/ou de dégradation de l'employabilité dans les trois entreprises.

Tableau N°33- Indicateurs de l'employabilité dans les trois entreprises			
Indicateurs	Entreprises		
	A	B	C
La capacité d'un salarié à occuper plusieurs fonctions (compétences transversales : formation et mobilité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
La visibilité sur les évolutions du secteur d'activité de l'entreprise et des évolutions des emplois (anticipation de l'emploi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
La reconnaissance et la validation des compétences et des acquis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
L'autonomie et la responsabilisation des salariés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
L'orientation et l'information sur la stratégie de l'entreprise et ses les projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Dans ce cinquième chapitre, nous avons fait le point sur la réalité des pratiques de GRH et du développement de l'employabilité au sein de deux entreprises tunisiennes ainsi qu'une entreprise multinationale implantée en Tunisie, puis sur les freins de leur développement. Les résultats de notre recherche distinguent trois modèles de GRH (administratif, arbitraire et professionnel).

Il existe certaines similitudes dysfonctionnelles entre les deux entreprises tunisiennes A et B ainsi que de nombreuses divergences entre ces deux dernières et l'entreprise multinationale C.

La formation est orientée vers le savoir spécifique dans les entreprises A et B, elle est même perçue de manière négative (coût, perturbation de la production, risque de départs du personnel formé) et vers le savoir transférable dans l'entreprise C.

Faire fonctionner un système de gestion par les compétences est une opération difficile à mener pour les entreprises A et B. L'entreprise C, dispose de plusieurs outils d'évaluation des compétences et bien qu'elle ait, par ailleurs, réussi à mettre en place une gestion par les compétences pour le personnel direct, a rencontré des difficultés à l'appliquer au personnel indirect.

Le manque de validation et de reconnaissance des compétences a été signalé dans les trois entreprises. Dans les entreprises A et B, il n'y a aucune validation interne des compétences. Une difficulté d'appréciation de personnel est manifestée par le personnel de l'entreprise A de par cause l'absence d'outils et moyens d'évaluation des compétences, tout comme l'entreprise B utilise l'entretien d'appréciation annuel qui est alors considéré comme une formalité pour les responsables. Dans l'entreprise C, la validation des acquis s'opère principalement au moyen de diplômes internes délivrés par l'entreprise mais il manque toutefois une démarche de reconnaissance externe. Cette démarche ne peut se mettre en place qu'avec la participation du gouvernement et des institutions publiques.

Dans les trois entreprises, les salariés estiment que l'absence de diplôme est le principal handicap pour retrouver un autre emploi. L'obtention d'un titre officiel peut faciliter la résolution des problèmes liés à la mobilité professionnelle et à la reprise des études. La reconnaissance des acquis est perçue comme une seconde chance, et, en particulier, pour les non diplômés afin que leurs compétences soient officiellement reconnues.

Les responsables de entreprises A et B, ne possèdent pas une bonne vision des grandes tendances d'évolution des métiers ni des compétences, leurs explications étant soumises à l'absence de stratégie à moyen et long terme. Ce dysfonctionnement est à l'origine du flou sur la stratégie de l'entreprise. Il ne permet pas à l'entreprise de définir ses besoins en termes de métiers et de postes vacants et rend même difficile l'orientation, la programmation et la planification de nouvelles compétences individuelles ou collectives à développer pour le futur. Dans l'entreprise C, les objectifs sont fixés au début de chaque année, des conventions de réalisation d'objectifs sont ensuite conçues. Enfin, à partir de ces objectifs seront dérivées les conceptions et les activités de développement du personnel : formation, moyens, stratégie d'encouragement. Les équipes évalueront périodiquement le degré de réalisation des objectifs.

Seule l'entreprise C déclare anticiper les évolutions de l'emploi, ou plutôt se donner les moyens d'y parvenir.

De nombreux obstacles affectent la mobilité dans les entreprises A et B, il s'agit d'obstacles organisationnels mais aussi d'obstacles individuels (réticences à changer de poste). La sanction est le motif principal du changement de poste dans l'entreprise B, donc elle est vécue comme un signe d'instabilité ou de « trahison » par la hiérarchie directe. Dans l'entreprise A, elle est soumise aux besoins du moment.

L'entreprise C a instauré une pratique qui consiste à permettre à chaque membre d'une équipe la maîtrise des activités variées de son équipe (occuper au minimum trois postes de travail).

Au sein de la première entreprise tunisienne B, la Gestion des Ressources Humaines se réduit à une gestion administrative du personnel, ses politiques sont formalisées, leur flexibilité de faible niveau, elle est à l'origine de manque de polyvalence, de difficulté de mobilité interne et externe et à l'absence d'un suivi individualisé et l'orientation des salariés menacés de licenciement.

Le problème que rencontre l'entreprise aujourd'hui est le non redéploiement de certaines personnes. Il n'y a toujours pas d'élargissement des compétences. La responsabilité sociale de l'entreprise est d'aider ses salariés à bien gérer ce changement. Un premier travail devra concerner l'évolution des mentalités des salariés, et un second travail portera sur le renouvellement des pratiques de GRH.

Au sein de la deuxième entreprise tunisienne A, les pratiques de GRH sont peu formalisées, mais leur niveau de flexibilité demeure faible. La GRH est une gestion arbitraire axée sur le court terme et n'a donc pas de vision stratégique, elle est à l'origine de défaillance de la politique de d'emploi ainsi de la politique de formation et de communication

Les conséquences de cette politique de GRH est la fuite des compétences, problème de transmission de savoir-faire, inadaptation formation-emploi, défaillance des compétences...

Partant de la confrontation des résultats avec les trois dimensions de mesure de l'employabilité interne et externe (maintenir un emploi, évoluer dans un emploi, retrouver un autre emploi), nous concluons que les entreprises « A » et « B » constituent deux cas exemplaires dans la production de facteurs d'in-employabilité et, enfin, l'entreprise « C » apparaît comme un cas exemplaire de production des facteurs d'employabilité.

Le modèle de GRH de cette dernière est « individualisant », il a participé au développement de la capacité des salariés à occuper plusieurs fonctions, à la reconnaissance et la validation des compétences et des acquis, à l'autonomie et la responsabilisation des salariés et, enfin, l'information sur la stratégie de l'entreprise et ses projets.

La durabilité de l'employabilité, dans les esprits des tunisiens, est souvent liée à l'entreprise publique qui garantit l'emploi à vie, au contraire des entreprises multinationales qui pourront délocaliser leurs activités à n'importe quel moment. Les résultats de notre recherche démontrent que l'employabilité des salariés, de nos jours, est en relation étroite avec la GRH.

Le choix de développement de l'employabilité s'explique par la stratégie de chaque entreprise. La stratégie de développement de l'entreprise C repose sur la capitalisation des savoirs et l'innovation, elle fait un faible recours à la flexibilité quantitative. Le secteur d'activité de l'entreprise, l'industrie automobile, est en effet marqué par des innovations techniques importantes. L'entreprise cherche donc à développer les compétences et la polyvalence de son personnel ; ce qui pourrait expliquer son faible recours à la flexibilité externe. Cela pourrait également être justifié par le fait qu'il n'existe pas, sur le marché du travail tunisien, de personnel disposant de compétences nécessaires dans ce domaine. Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ont alors des répercussions sur le choix de type de flexibilité.

L'entreprise A fait un recours fréquent aux emplois atypiques. La stratégie et les objectifs ne sont pas clairs, sa gestion se base sur le court terme. L'entreprise cherche à répondre à ses besoins, à court terme, et à compresser les charges salariales en recourant à la flexibilité quantitative.

Nous verrons, dans le chapitre suivant (6), l'impact du développement de l'employabilité sur l'accroissement de la performance des entreprises.

CHAPITRE 6.

L'IMPACT DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES

Dans ce chapitre, nous démontrons l'impact du développement de l'employabilité sur la performance sociale et économique des entreprises étudiées.

Nous commençons, dans la première section (1), par la définition du concept de performance et l'exposé des indicateurs de son évaluation.

Dans la deuxième section (2), nous montrons la dégradation de la performance socio-économique qui est à l'origine du développement de l'in-employabilité. Une estimation financière des dysfonctionnements constatés, dénommés « coûts cachés » (voir chapitre 5) sera également présentée dans cette section.

Dans la troisième section (3), nous exposons l'apport de nouvelles pratiques de GRH favorisant le développement de l'employabilité face à la performance sociale et économique de l'entreprise et l'impact de l'accroissement de performance de l'entreprise sur l'employabilité.

Section 1 : Concept de la performance de l'entreprise

Section 2 : Dégradation de la performance socio-économique à l'origine du développement de l'in-employabilité

Section 3 : Apport de nouvelles pratiques de GRH favorisant le développement de l'employabilité à la performance de l'entreprise

1. CONCEPT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Nous commençons par définir brièvement ce que nous entendons par performance (1.1). Puis, nous définissons la performance socio-économique (1.2). Enfin, nous présentons les composantes et les critères d'évaluation de la performance et les indicateurs retenus dans notre étude (1.3).

1.1. Définition du concept de performance de l'entreprise

Etymologiquement, le mot performance provient du verbe anglais « to perform », lui-même issu du vieux français « performer », qui signifie accomplir.

Ce concept est multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, son évaluation n'étant réalisable que par l'intervention de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes.

Bourguignon (1999), définissait la performance comme la « réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs ». Cette réalisation peut s'interpréter au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus menant au résultat (action).

Dans la littérature, deux approches différentes ont éclairci les sources de la performance :

- L'approche économique soutient que les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise.
- L'approche organisationnelle soutient que la performance organisationnelle est relative à un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

Beaucoup d'entreprises lancent de nouvelles initiatives pour développer leurs performances (amélioration de la qualité, orientation client, ISO, restructuration...)

Toutes ces initiatives sont excellentes, mais elles traitent un seul facteur de l'entreprise, celui de la performance financière. C'est pour cela que la mesure de la performance est souvent assimilée à la performance financière de par l'importance accordée à la rentabilité. Selon Savall et Zardet, la performance de l'entreprise se compose à la fois d'une performance sociale et d'une performance économique. Ces deux composantes sont inséparables et indissociables l'une de l'autre.

1.2. Performance sociale et performance économique

La théorie socio-économique se propose d'étudier le fonctionnement des entreprises et des organisations et les conditions d'émergence de leurs performances. Selon cette analyse, l'interaction entre les structures de l'entreprise et les comportements des individus crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Or, dans ce fonctionnement, il y aura des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité (orthofonctionnement) et le fonctionnement réellement constaté : ce sont les dysfonctionnements qui engendrent des coûts cachés. Ces coûts cachés affectent la performance globale de l'organisation, à savoir, sa compétitivité, sa rentabilité, son efficacité et la qualité de son fonctionnement.

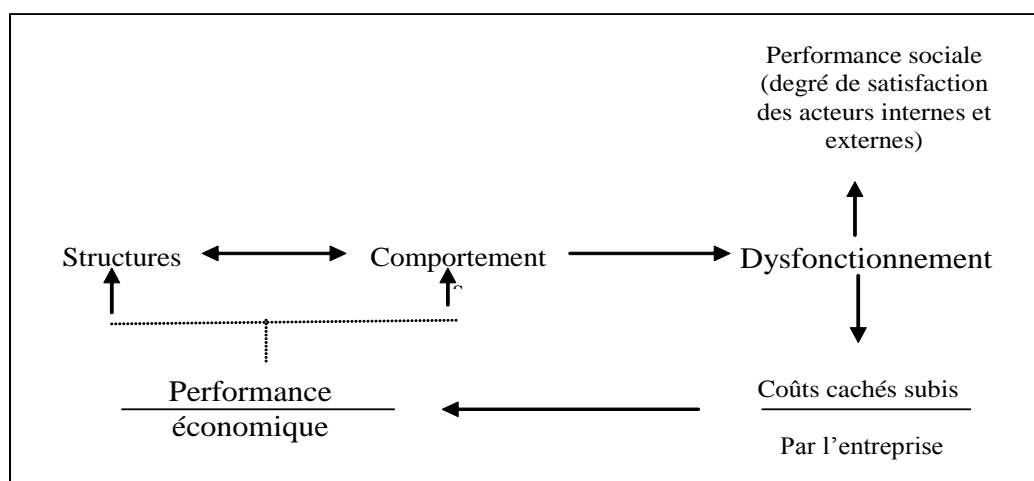
Le niveau de performance économique d'une organisation dépend ainsi de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation¹. Cette interaction peut être résumée schématiquement dans la figure N°25.

Les structures sont conçues comme étant l'union des éléments de l'organisation qui sont regroupés en cinq structures :

- **Les structures physiques** : espace, volume, ambiance, ou réparables par certains indicateurs de leurs effets : nuisances psychologiques (bruit, chaleur, excès de fatigue, surcharge mentale, maladies et accidents...).
- **Les structures organisationnelles** : elles résultent de la division du travail dans l'entreprise et des relations fonctionnelles entre les différentes unités et les individus : organigramme, méthodes opératoires, horaires et rythmes de travail, système d'information opérationnelle et fonctionnelle.
- **Les structures technologiques** : elles comprennent les différents types d'équipements classés selon certains critères matériels tels que le degré de complexité, le degré de sophistication ou la valeur économique.
- **Les structures démographiques** : elles sont définies par les caractéristiques de la population employée en termes de catégories professionnelles, hiérarchies, âge, sexe, ancienneté, formation et qualification.
- **Les structures mentales** : elles concernent le style de gestion de la direction, les conceptions socioculturelles dominantes, l'état d'esprit et l'ambiance de travail régnant parmi les personnes.

¹SAVALL H. « Propos d'étapes sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Rapport au VII^e Colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. PERROUX et présidé par J. PIAGET, décembre 1977, Revue Economie Appliquée, N° 4, 1978, 36pages, citer par LEYMARIE. S, Op.cit, p. 45.

Figure N°25- Hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique



Source : Savall et Zardet (1995a)¹, Op.cit, p.121.

Les comportements sont les manifestations de l'homme observées dans son espace de travail. Un même salarié peut agir suivant cinq logiques de comportement en fonction des situations dans lesquels il se trouve et suivant les problèmes auxquelles il est confronté :

- **Logique individuelle** : personnalité et caractéristiques professionnelles et extra-professionnelles.
- **Logique de groupe d'activité**: liée à un certain groupe qui fonctionne ensemble.
- **Logique catégorielle** : liée à l'appartenance à une catégorie professionnelle spécifique.
- **Logique de groupe d'affinité** : ou de groupe de pression lié aux jeux d'alliances par affinités personnelles qui se créent comme dans toute organisation.
- **Logique collective** : liée à un fonctionnement commun de l'ensemble du personnel.

L'interaction entre les structures d'une entreprise et les comportements des individus provoquent des dysfonctionnements, c'est-à-dire des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Ces dysfonctionnements engendrent, de par leurs régulations, des coûts cachés². Il en résulte un affaiblissement de la performance économique et sociale.

Il est possible de réduire les dysfonctionnements, et les coûts cachés qu'ils provoquent, par des actions synchronisées de management socio-économique, portant simultanément sur les structures et les comportements, afin d'améliorer à la fois la performance économique et l'efficacité sociale de l'entreprise.

La performance sociale est définie, dans l'approche socio-économique, comme une « source (de nature psycho-physio-sociologique) de la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle »³. La performance sociale est donc constituée par divers indicateurs de qualité du fonctionnement de l'organisation : conditions de travail,

¹ SAVALL H., ZARDET V. (1995a), Op.cit, p.15.

² Les coûts-performances cachés ne sont pas repérés dans les systèmes classiques d'information dont dispose l'entreprise : comptabilité générale, comptabilité analytique, documents de gestion

³ Savall H. et Zardet V., (1995a), Op.cit, p.15.

organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

La performance économique est composée à la fois des résultats immédiats et du développement de son potentiel :

- **Les résultats immédiats** : ceux de la période qui affectent concrètement et directement le compte de résultat de l'exercice en cours.
- **La création du potentiel** : elle représente les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts, positifs sur le compte de résultat, n'apparaîtront pleinement et clairement que pendant l'accomplissement d'exercices ultérieurs.

1.3. Indicateurs d'évaluation de la performance

Un indicateur est défini comme « une représentation approximative et partielle d'un phénomène dont la variation dépend d'abord de la méthode de construction » (Fraise, Bonetti et Gaulejac, 1987)¹.

La performance des entreprises peut se mesurer à plusieurs niveaux (individus, unités de services, organisation, etc.) et se rapporter à des dimensions internes ou externes. Il s'avère ainsi que la mesure de la performance peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises. La définition de ces dimensions et leurs indicateurs sont présentes dans le tableau N°36.

Tableau N°34- Dimensions de la performance	
<p>Efficiences interne</p> <p>Maximiser le rapport output/input en minimisant les coûts de conversion</p> <p>Indicateurs :</p> <p>Production par heure de travail Rentabilité du capital investi Coût des produits vendus Coût de stockage ...</p>	<p>Efficiences externe</p> <p>Maximiser la position de négociation dans les rapports avec l'environnement</p> <p>Indicateurs :</p> <p>Coût du capital Part de marché détenue Coût des matières premières Coût du travail Développement de nouveaux produits</p>
<p>Efficacités interne</p> <p>Maximiser la motivation des membres de l'organisation</p> <p>Indicateurs :</p> <p>Taux de rotation du personnel Taux d'absentéisme Attitudes des personnels Climat organisationnel Implication des individus</p>	<p>Efficacités externe</p> <p>Maximiser la satisfaction sociétale</p> <p>Indicateurs :</p> <p>Satisfaction de la communauté vis-à-vis de l'organisation Satisfaction des fournisseurs Satisfaction des clients Impact sur l'environnement</p>

¹ FRAISE J, BONETTI M, GAULEJAC V., (1987), « L'évaluation dynamique des organisations publiques », in Yanat Z., Tchankam J-P. (2005).

Dans la littérature, de nombreux critères d'évaluation ont été définis. Yanat et Tchankam (2005)¹ regroupent, dans tableau N°37, les principaux critères d'évaluation et leurs auteurs.

Tableau N°35- Critère d'évaluation dans les modèles multivariés de la performance organisationnelle	
Auteurs	Principaux critères d'évaluation
Georgopoulos et Taunenbaum	Productivité, flexibilité et absence de tension sociale
Bennis	Adaptabilité, capacité, sensibilité
Caplon	Stabilité, intégration, volontarisme, réalisation
Katz et Kahn	Croissance, stockage, survie, contrôle de l'environnement
Yuchtman et Seashore	Capacité d'exploiter l'environnement pour acquérir des ressources rares
Friedlander et Picke	Profitabilité, satisfaction des employés, valeur sociétale
Price	Productivité, conformité, morale, souplesse, institutionnalisation
Mahoney et Weitzel	Productivité, support, utilisation planification, initiative, développement coopération et qualité du personnel
Scheih	Communication ouverte, flexibilité, créativité, engagement psychologique
Moh	Productivité, flexibilité, adaptabilité
Duncan	Réalisation des objectifs, intégration, adaptation
Gibson et Al	Productivité, efficacité, satisfaction, souplesse, développement
Negandhi et Reiman	Acquisition de main d'œuvre, satisfaction des employés, stabilité du personnel, relation entre les services, l'utilisation de la main d'œuvre, croissance des ventes, profit net
Child	Profitabilité, croissance
Webb	Cohésion, efficacité, adaptabilité, appui
Yana et Tchankam (2005), p.631	

Dans l'approche socio-économique, la performance sociale est évaluée à partir d'une série d'indicateurs de qualité de fonctionnement de l'organisation : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

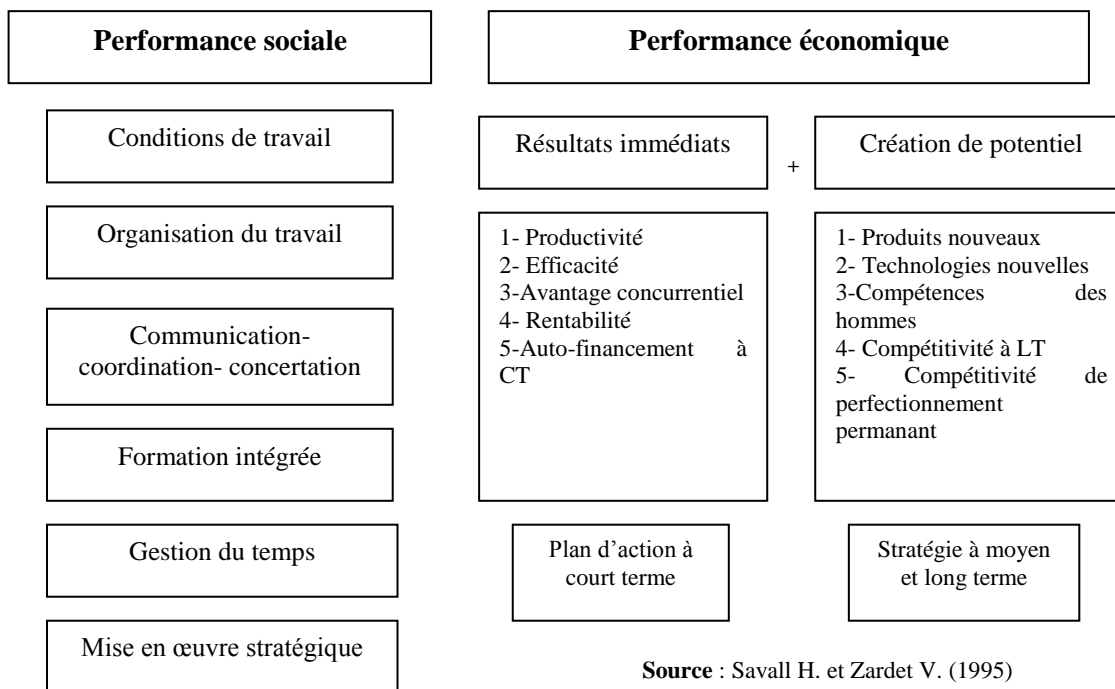
La performance économique est évaluée, à court terme, par des variables de résultat immédiat (productivité, efficacité, autofinancement à court terme, rentabilité, avantage concurrentiel) et

¹ YANAT Z., TCHANKAM J-P. (2005), « Réflexion critique sur les modèles d'évaluation des performances dans le contexte de responsabilité sociétale : le cas des économies en développement », 7e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.625-634.

à moyen et long terme, par des paramètres de création de potentiel matériel et immatériel (produits nouveaux, technologies nouvelles, compétences des hommes, compétitivité de perfectionnement permanent et compétitivité à long terme).

La figure N°26 permet de voir les composantes et les critères d'évaluation des performances socio-économiques.

Figure N°26- Critères d'évaluation de la performance socio-économique



Source : Savall H. et Zardet V. (1995)

Pour notre étude, nous retenons certains indicateurs pour évaluer la performance sociale et économique des entreprises observées. Les indicateurs de mesure de la performance sociale retenus seront : la satisfaction, l'absentéisme et le taux de rotation des employés.

Parmi les indicateurs de mesure de la performance économique retenus, à court terme, les variables de résultat immédiat (productivité et avantage concurrentiel) et à moyen et long terme, les paramètres de création de potentiel matériel et immatériel (produits nouveaux, technologies nouvelles, flexibilité, compétences).

2. DÉGRADATION DE LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'ORIGINE DU DÉVELOPPEMENT DE L'IN-EMPLOYABILITÉ

Les résultats de notre recherche montrent qu'il y a une dégradation de la performance sociale et économique des entreprises A et B.

2.1. Non satisfaction des salariés

Dans l'entreprise A et B, nombreux salariés déclarent leur non satisfaction à cause de non développement de leur employabilité et de l'ambiance de travail.

2.1.1. Précarité, discrimination et retour au taylorisme

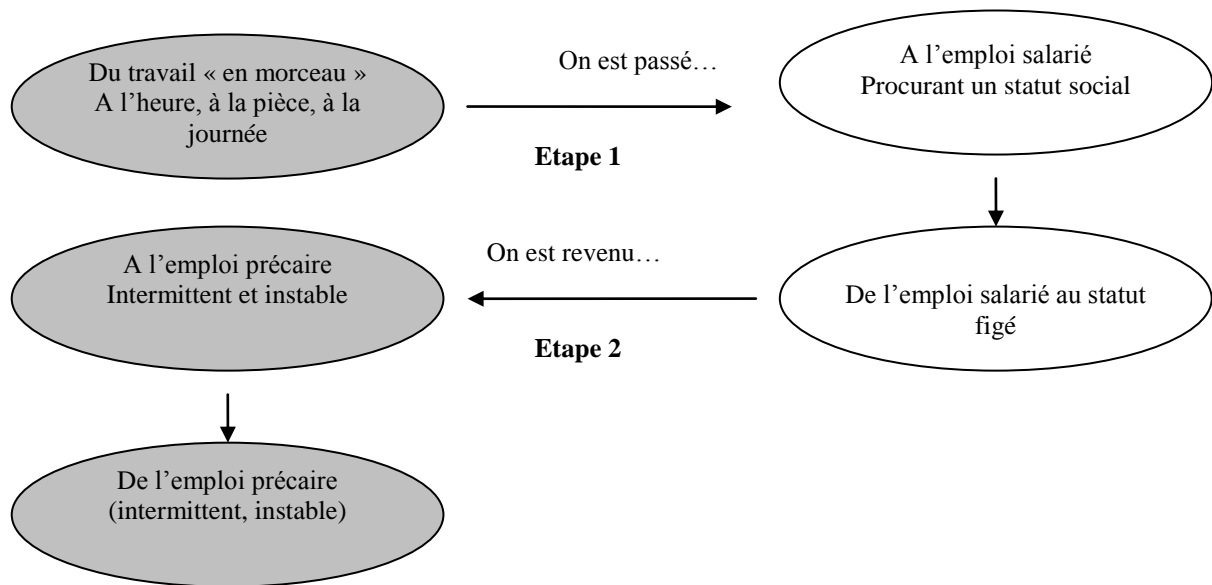
Les employés de l'entreprise A déplorent que le climat de travail soit teinté de méfiance. Les résultats de notre recherche montrent l'émergence d'une instabilité sociale chez certains employés, soit de par le risque d'être licenciés, soit de par un sentiment de marginalisation, de travail sans intérêt ni reconnaissance et souvent mal rémunéré.

Nous observons des écarts au niveau des salaires ainsi qu'un accès inégal à la formation entre employés permanents et employés précaires, tout cela constituant une forme de discrimination. Les uns évoluent dans la stabilité, jouissant de beaucoup d'avantages sociaux et de perspectives d'avancement, tandis que d'autres sont instables et privés d'avantages et compléments de salaire tels que les congés payés, les garanties d'accès au logement et, plus encore, les prêts bancaires. Cet état de fait aboutit sur une non cohésion sociale en ce qui concerne cette catégorie.

Cette situation peut être considérée comme un retour au taylorisme, comme le décrivait, Everaere (1999)¹, déstabilisant les soutiens apportés à la réalisation de soi, démotivant le personnel et, enfin, perturbant le mécanisme interne d'accumulation de compétences, comme le montre la figure N°27.

¹ EVERAERE C. (1999), Op.cit, p.8.

Figure N°27- Retour au taylorisme



Source : adapté de Aznar (1999, p.56)¹

Cette atmosphère de travail débouche parfois sur des situations de stress et de tension stimulant les départs de certains cadres et ouvriers.

Le diagnostic de l'entreprise B montre que l'ambiance de travail dans cette entreprise est jugée mauvaise et que les salariés restant après la restructuration, apparaissent pessimistes quand à leur avenir professionnel. La restructuration et la réorganisation du travail ont été le motif de licenciement d'un grand nombre de salariés ce qui eut un impact négatif sur le personnel (perte de confiance, stress, démotivation...).

2.1.2. Désengagement du personnel

Nos résultats montrent que le sentiment d'insécurité et d'injustice entraîne une perte de motivation, une diminution de la loyauté et ces résultats confirment les études de Noël, (2004)² et De Saint-Julien (2007a)³.

Ces conséquences entraînent des effets néfastes sur les entreprises : défauts de qualité, absentéisme, résistance au changement et non implication du personnel dans les nouveaux projets de l'entreprise et, par conséquence une dégradation des performances.

2.1.3. Comportements déviants

Les entreprises A et C ne favorisent pas la conversion de CDD en CDI. L'entreprise A préfère mettre fin au contrat d'un salarié puis en recruter un nouveau plutôt que de garder le premier à

¹ AZNAR G. (1999), « La fin des années chômage. La stratégie de l'emploi pluriel », Editions La Découverte, Syros, Paris.

² NOËL F. (2004), Op.cit, p.36.

³ De Saint-Julien D. (2007a), op.cit, p.37.

titre devienne permanent en changeant son contrat à partir de la cinquième année et en le mettant sous le nom d'une autre entreprise, tout en gardant le même emploi et la même entreprise. La question sur ces infractions embarrasse nos interlocuteurs, dans leur majorité, et notamment les responsables des Ressources Humaines qui préfèrent ne pas y répondre.

Le recours aux CDD dans l'entreprise tunisienne est strictement encadré, sur le plan juridique, par l'Article 6-4 (1996) « *l'accord entre l'employeur et le travailleur et à condition que la durée de ce contrat n'excède pas quatre ans y compris ses renouvellements; tout recrutement du travailleur concerné après l'expiration de cette période sera effectué à titre permanent et sans période d'essai* ».

L'explication de ce décalage remonte à la défaillance dans l'action syndicale devant porter sur le contrôle de l'application des lois et des conventions collectives. En effet, Yahiaoui (2007, p.141)¹, signalait l'existence de différentes formes de corruption, comme les « *cadeaux* » ou les « *paiements* » non déclarés « *qui ont causé la transgression de la loi pour devenir un moyen comme tout autre pour atteindre certains objectifs* ». Zghal (1998a)² ajoute aussi que l'administration publique, ne peut faire des sanctions à des entreprises dont la situation économique n'est pas très brillante par crainte d'une cessation de leur activité.

Ces résultats sont légitimes, puisque le développement de l'employabilité est un nouvel élément du contrat moral (Potel, 1997³; Guerrero, 2003⁴, 2004a⁵). Il se définit désormais comme une perspective non négligeable des salariés parallèlement à l'équité ou la reconnaissance personnelle (Peretti, 2009, p.30)⁶. Les comportements, venant de l'employeur, sont la cause de la rupture de contrat psychologique entre employé et employeur.

Robinson et Rousseau (1994)⁷, ont expliqué que la rupture du contrat psychologique, ou sa violation, est effective lorsque le salarié commence à percevoir un manquement aux promesses et un non-respect des obligations de l'employeur. Le moindre constat d'engagement non honoré génère une baisse de confiance, selon Guerrero (2004a)⁸, pouvant remettre en question la relation salarié-employeur et aller jusqu'au souhait de quitter l'entreprise.

Robinson et Morrison (2000)⁹ distinguent la brèche de la violence du contrat psychologique. La brèche correspond à une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. Par contre, la violence a une dimension affective liée au sentiment de trahison qui peut surgir après la révélation d'une brèche.

La violation peut conduire à un déclin de la loyauté envers l'organisation, à une insatisfaction du travail et à une intention de quitter l'organisation (Robinson, Rousseau, 1994). Les promesses non tenues ont des conséquences affectives et émotionnelles, elles induisent de la

¹ YAHIAOUI D. (2007), Op.Cit, p.13.

² ZGHAL R. (1998a), Op.cit, p.36.

³ POTEL A. (1997), Op.cit, p.73.

⁴ GUERRERO S. (2003), Op.cit, p.14.

⁵ GUERRERO S. (2004a), Op.cit, p.15.

⁶ PERETTI, J.M. (2009), Op.cit, p.14.

⁷ ROBINSON S.L., ROUSSEAU D.M. (1994), « Violating the psychological contract: not the exception but the norm », Journal of Organizational Behavior, vol.15 N°3, pp. 245-259.

⁸ GUERRERO S. (2004a), Op.cit, p.15.

⁹ ROBINSON ET MORRISON (2000), « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study » In Guerrero, 2004a.

colère, voire des comportements agressifs, et diminuent la confiance au sein de la relation employeur-employé.

Les promesses rompues ont eu des conséquences affectives et émotionnelles (Rousseau, Robinson, 1994)¹, induisant de la colère, voire des comportements agressifs, affectant la confiance relationnelle entre l'employé et l'employeur.

L'angoisse générée, ainsi que le désengagement nuisent, par conséquent, aux attitudes et produisent des comportements déviants au travail qui ont également un coût considérable pour l'entreprise (Lim, 1996², Almer et al. 2004³).

2.2. Absentéisme et rotation de personnel

L'absentéisme et les départs volontaires, ou non, se matérialisent par des coûts cachés pour l'organisation.

Nous avons calculé les coûts cachés liés à la rotation du personnel, dénommée par certains « turn-over », afin d'évaluer les conséquences de l'instabilité du personnel sur l'organisation. Selon Savall et Zardet, la rotation du personnel est considérée comme un dysfonctionnement dès qu'un mouvement du personnel perturbe l'unité.

Les coûts liés à la rotation du personnel s'élèvent à 12 122 DT par an. Ces coûts correspondent aux frais de sortie d'une personne de l'unité, de l'entrée de son remplaçant et de l'intervalle de temps entre le départ de la personne et l'arrivée de son remplaçant (tableau N°38, détails dans l'annexe A4, tome 2).

En outre, la plus forte rotation est celle des jeunes entrants. Selon Petit (2008), lorsque les indicateurs de rotation et d'instabilité des jeunes entrants sont élevés, cela signifie qu'à moyen ou long terme il risque d'apparaître une pénurie d'encadrements issus de la promotion interne dans l'organisation. Si ce problème n'est pas anticipé, il générera, bien évidemment, de nouveaux et nombreux coûts cachés (formation, recherche de postulants...).

Comme nous l'avons signalé dans les pages précédentes, le sentiment d'insécurité et d'injustice peut entraîner une perte de motivation et une diminution de la loyauté à l'entreprise, ce qui va augmenter :

- Le taux d'absentéisme
- Les défauts qualité

C'est pour toutes ces raisons que nous avons évalué les coûts cachés dus à l'absentéisme ou aux défauts de qualité. Les couts cachés provoqués par l'absentéisme s'élèvent à 9 254 DT par an (tableau N°40) et les couts cachés issus de défauts de qualité s'élèvent à 32 773 DT (tableaux N°41, détails Annexe A4). Nous avons calculé les coûts cachés des accidents du travail qui s'élèvent à 2 075 DT par an.

¹ ROBINSON S.L., ROUSSEAU D.M. (1994), Op.cit, p.

² LIM V.K.G (1996), Op.cit, p.38.

³ ALMER D.E., COHEN R.J. et SINGLE E.L. (2004), «Is it the kids or the schedule?: The incremental effect of families and flexible scheduling on perceived career success», IN EL AKREMI A., HADDAJI N. ET SASSI N. (2006).

De plus, dans l'entreprise A, les cadres déclarent que les compétences techniques disponibles ne sont pas satisfaisantes, ce qui rend l'organisation tributaire des ingénieurs italiens qui signalent un manque de compétence de la part du personnel administratif.

En outre, les deux entreprises A et B ne disposent pas de salariés polyvalents aptes à remplir les différentes fonctions selon les besoins et permettront la régulation de l'absentéisme. L'origine de ce dysfonctionnement est liée à l'organisation du travail au sein des deux entreprises ayant tendance à spécialiser les emplois.

Ces dysfonctionnements détériorent la performance économique (création de potentiel) de l'entreprise.

Nous remarquons que le non développement de l'employabilité s'avérer coûteuse à la fois pour l'entreprise, les frais de licenciement et de recrutement. Force est de constater que le non développement de l'employabilité s'accompagne par d'effets négatifs au niveau économique.

Tableau N°36- Evaluation des coûts cachés

Indicateur : Rotation de personne

DYSFONCTIONS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ · INDIC ¹	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								
			DETAIL DE CALCUL	Sur salaire s	Surtemps	Surconsommations	Non-producti on	Non-création de potentiel	Risques	Total	
Taux élevé de rotation du personnel	→ <u>Les causes de rotation du personnel sont :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Politique de promotion du personnel défailante et sentiment d'injustice dans le système de rémunération ▫ Politique de recrutement inefficace ▫ Faible loyauté du personnel face à son entreprise ▫ Licenciement de plusieurs personnes dans le but d'avoir une population jeune 	▪ Moyenne de départ 11 personnes par mois	→ <u>Régulation</u>								
			▪ Procédures de recrutement (30min ² /60 x 132per ³ x 8,04D ⁴)		530,6						530,6
			▪ Procédures de sélection (30min ⁵ /60 x 132pers x 8.04D)		530,6						530,6
			▪ Intégration en entreprise de nouveau recruté (1j ⁶ x 132 pers x 8,04D)					1061,2			1061,2
			▪ Formation de nouveau recruté				NE*	NE*			NE*
			▪ Coût fourniture du bureau, papier, téléphones...				NE*				NE*
			▪ Sous apprentissage du nouveau recruté							NE*	NE*
	▪ Remboursement des licenciés 5per ⁷ x 2 000D ⁸					10 000			10 000		
Totaux				NE*	1062 D	10 000D	1062 D	NE*	NE*	12 122D	

¹ Fréquences indiquées² Temps passé par le responsable dans la procédure de recrutement³ Nombre de personne(s) licenciée(s)⁴ CHMCV⁵ Temps passé par le responsable dans la procédure de sélection⁶ Le premier jour de recruté dans l'entreprise⁷ Nombre de personne(s) permanente(s) licenciée(s) par l'entreprise⁸ Les coûts et le remboursement des licenciés permanents

Tableau N°37- Calcul de l'absentéisme

Motifs d'absence	Taux d'abs. par motif (*)	Total		Population 1		Population 2		Population 3	
		Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique									
Maladie	2.9 %	2800	22400						
dont congés inférieurs à 8 jours		-	-						
dont congés supérieurs à 8 jours		-	-						
Accidents du travail	0.86 %	828	6624						
Bons de sortie (absences autorisées)	0.078 %		600						
absences sans motif	0.12 %		950						
Blessures		-	-						
grèves internes		-	-						
Retards	0.015 %		120						
Repos compensateurs		-	-						
Congés formation	0.18 %	170	1360						
Récupérations d'heures supplémentaires		-	-						
Absentéisme d'origine externe à l'entreprise (non compressible par des actions d'innovation socio-économique)									
congé sans solde	0.015 %	15	120						
Evènements Familiaux (**)	0.05 %	50	400						
maternité	0.066 %	63	504						
grèves à logiques externes (***)		-	-						
Total Absentéisme	4.33 %		33078						
(*) Calcul du taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non par l'entreprise) / nombres attendues par an (h)									
(**) Décès, mariage, enfants malades									
(***) Nationale, de solidarité									
nombres d'heure de travail attendu par an Nombre de jours ouvrables (5 j x 52 semaines) -Nombre de jours fériés chômés (11j) -Nombre de jours de congés payés (22j) =Nombre d'heures attendues par personne et par an (227j*8h =1816h) Nombre d'heure de travail atteint par an (1816*420 = 762720 h)									

Tableau N°38- Extrait de l'évaluation des coûts cachés

Indicateur : Absentéisme

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC ¹	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL DE CALCUL	Sur salaires	Surtemps	Surconsommations	Non-production	Non-crédation de potentiel	Risques	
Absence imprévue du personnel et de l'encadrement	→ Les causes d'absentéisme sont : ▫ Stress et chaleur ▫ Fatigue physique et névrose du personnel de base en production ▫ Conflit interpersonnel ▫ Démotivation et absence d'encouragement ▫ Conditions climatiques défavorables dans les usines et les locaux ▫ Maladie ▫ Absentéisme à cause des événements familiaux : Décès, enfants malades	▪ Taux d'absentéisme (sans motif) 0.12 % ▪ Taux d'absentéisme (maladie) 2.9 % ▪ Taux d'absentéisme (événements familiaux) 0.05 %	→Régulation de l'absentéisme par un remplaçant :							
			▪ Intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail à la suite d'une absence imprévue ($10\text{min}^2/60 \times 2969\text{j}^3 \times 8.04\text{D}^4$) ▪ Retard de la prise de poste ▪ Travail effectué incomplètement par le remplaçant : Défaut de qualité (coût de non-qualité)	3 978,4D						
						NE*				
			▪ Détérioration du matériel (1 sur 20 remplacements le coût de réparation de matériel est 5 D) ($2969 \times 1/20 \text{ absents} \times 5\text{D}^5$) ▪ Rendement inférieur			742.2D				
			▪ Rémunération supérieure (1 sur 10 remplaçants le salaire est supérieur à 2 D) $2969\text{j} \times 1/10 \text{ remplaçants} \times 2\text{D}^6$ ▪ Indemnisation des absences pour maladie	593.8D				NE*		
				NE*						
	▫ Retards	▫ 0.015 %							NE*	
Absence prévue du personnel et de l'encadrement	→ Les causes d'absentéisme sont : ▫ Absences autorisée (Bon de sortie) ▫ Maternité ▫ Congés de formation	▪ Taux d'absentéisme (Bon de sortie) 0.078 % ▪ Taux d'absentéisme (sans motif) 0.066 % ▪ Taux d'absentéisme (sans motif) 0.18 %	→Régulation de l'absentéisme par un remplaçant :							
			▪ Intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail ($5\text{min}^7/60 \times 308\text{j}^8 \times 8.04\text{D}$) ▪ Travail effectué incomplètement par le remplaçant : Défaut de qualité (coût de non-qualité)	206.36D						
						NE*				
			▪ Détérioration du matériel (1 sur 20 remplacements le coût de réparation de matériel est 5 D) ($308\text{j} \times 1/20 \text{ absences} \times 5\text{D}$) ▪ Rendement inférieur			77D				
			▪ Rémunération supérieure (le remplaçant à un salaire supérieur)	NE*				NE*		

¹Fréquences indiquées

²Temps d'intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail suite à une absence imprévue

³Nombre de jours d'absentéisme annuel (sans motifs, maladie et événements familiaux)

⁴CHMCV

⁵Coût de réparation de matériel

⁶Différence de salaire entre l'absent et le remplaçant

⁷Temps d'intervention de l'encadrement pour réorganiser le travail

⁸Nombre de jours d'absentéisme annuel (absences autorisées, maternité, congés de formation)

3. APPORT DE NOUVELLES PRATIQUES DE GRH, FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ, À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

L'investissement dans les pratiques de GRH est l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise. Des théories telles que la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transaction et, plus récemment, la théorie des ressources, contribuent, chacune de façon différente, à expliquer par quels moyens les différentes pratiques de GRH parviennent à exercer un effet positif sur la performance des individus et partant de là, sur celle des organisations.

L'entreprise C a choisi de renforcer l'employabilité de ses salariés pour développer leur réactivité face aux évolutions afin d'améliorer sa performance sociale et économique. Nous présentons, dans cette ultime section, l'apport de nouvelles pratiques de GRH favorisant le développement de l'employabilité à la performance de l'entreprise, puis, nous montrons l'impact du développement de la performance de l'entreprise sur l'employabilité.

3.1. Choix stratégique de l'employabilité comme facteur de développement de la performance sociale et économique dans l'entreprise C

Les résultats de notre recherche montrent que le besoin de performance rend nécessaire le développement de l'employabilité des salariés dans l'entreprise. L'employabilité apporte aux employés un avantage supplémentaire de par l'élargissement de compétences, octroyant à ces derniers une forme de protection sociale et un élément de sécurité sur le marché du travail.

Un travailleur employable est un individu ayant acquis une étendue de compétences qui lui donnent la maîtrise globale d'un certain nombre de tâches. Il est plus réactif, flexible, polyvalent, capable de faire face à des changements successifs de postes, de fonctions, de responsabilités et d'organisations et de suivre l'évolution des technologies et des marchés. Ces critères favoriseront l'innovation et la création d'opportunité et de valeur pour l'entreprise et renforceront sa performance économique.

L'entreprise en ressort donc bénéficiaire, sa politique de développement de l'employabilité des salariés lui permettant alors de faire face aux différentes mutations. Elle est parvenue à faire atteindre à son personnel un niveau compétent et polyvalent. Le responsable du service développement personnel témoigne :

« Une fois on avait besoin de 350 ouvriers de plus et on n'avait pas le temps suffisant pour les recruter et ensuite les former. On a mobilisé toutes les formatrices et les formateurs dans la production..., je faisais l'organisation de la chaîne, la production, le montage.... ».

Les directeurs déclarent aussi :

« L'entreprise a eu la médaille de meilleur site de l'année en 2002 et en 2004 et Médailles deuxième meilleur site en 2003 devant une vingtaine de filiales dans les 4 continents de monde : Chine, Mexique, Canada, États-Unis, Brésil, Égypte, Afrique du sud Pologne, Allemagne... »

« Il y a une très forte concurrence entre notre filiale et deux autres filiales en Égypte et en Roumanie, bien que ces dernières aient réduit leurs coûts, l'avantage de notre entreprise reste qu'elle a un personnel plus compétent et plus flexible. Et à cause de la qualification de notre équipe et de notre personnel, que la maison mère nous accorde la majorité des projets au lieu d'autres pays bien qu'elles aient un coût moins élevé ».

L'employabilité constitue donc une solution du type gagnant-gagnant (le personnel en bénéficie et l'entreprise aussi). Le développement de l'employabilité permet :

- A l'entreprise de préparer les compétences dont elle aura besoin demain. Il s'agit de ses ressources propres, soit son « capital humain », qui permettra à l'entreprise de réussir. Ce capital humain, développé par l'organisation, va lui conférer, à moyen terme, un avantage concurrentiel par rapport aux autres organisations.
- Aux salariés de développer leurs compétences et de reprendre confiance dans l'entreprise, ce qui contribue à un meilleur climat social.

La performance sociale s'améliore grâce à la satisfaction des employés par le biais de la prise de responsabilité, l'autorégulation et le transfert des compétences. Le développement de l'employabilité permet d'accroître la motivation¹ et l'implication des salariés dans leur travail.

La performance économique se renforce à travers des résultats commerciaux, la création d'un avantage concurrentiel (résultats immédiats) et l'élargissement des compétences pour en assurer la flexibilité (création de potentiel).

Par ailleurs, la mise en place d'une politique d'emploi responsable permettra à l'entreprise de s'engager à l'égard de la collectivité (Dietrich, 2006)².

Nous déduisons que de nouvelles pratiques de GRH favorisent le développement de l'employabilité des salariés produisant d'abord des résultats directs sur les Ressources Humaines et, par la suite, des résultats indirects aux niveaux organisationnel et économique. Le développement de l'employabilité permet également de mieux contrôler et mieux gérer les Ressources Humaines, et donc d'optimiser la contribution de la Fonction Ressources Humaines à la performance de l'entreprise.

¹ La motivation sert, par ailleurs, à décrire les forces internes ou externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements (Vallerand et Thill, 1993 :18). Cette définition indique que la motivation dépend des facteurs internes (comme les besoins) et des facteurs externes (comme la division du travail).

² DIETRICH A. (2006), Op. Cit, p.10.

Nous pouvons conclure que, de nos jours, l'employabilité est un élément essentiel de la performance d'une entreprise.

Ces résultats permettront de valider les hypothèses concernant le développement de la performance sociale et économique :

- **La mise en place des conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité des salariés permet à l'entreprise, sur le court terme, de créer un avantage concurrentiel, l'amélioration de la productivité et la contribution à un meilleur climat social.**
- **L'instauration des conditions nécessaires au maintien et au développement de l'employabilité des salariés, permettant à l'entreprise, sur le long terme, de préparer les compétences dont elle aura besoin demain (compétences potentielles). L'entreprise disposera d'un personnel plus compétent, plus flexible, et plus réactif ce qui permettra de réduire les dysfonctionnements.**

3.2. L'impact de la performance sur le développement de l'employabilité

L'employabilité des travailleurs peut uniquement se développer dans un environnement stimulant la croissance du nombre des emplois disponibles et la création dans la recherche ou la création d'opportunités pour l'emploi.

Dans le cas de l'entreprise B, il n'y avait aucune création d'emploi, nous avons observé, au contraire, la destruction de plusieurs emplois. De plus, l'entreprise n'avait fait aucun recrutement depuis 2002, situation liée à des considérations financières, et aboutissant sur de fréquents recrutements, parfois poussés à l'extrême.

Les résultats de notre recherche confirment que la politique de privatisation et de restructuration en Tunisie a provoqué une certaine modernisation des techniques de production, mais elle n'a cependant, pas permis d'augmenter la création d'emplois.

En observant l'historique des entreprises A et C, nous avons constaté qu'il persistait des extensions ayant permis la création de plusieurs emplois. Dans l'entreprise C, l'effectif est passé de 30 personnes en 1977 à environ 3600 personnes en 2006. Par ailleurs, le site a connu des travaux d'extension en 2009, moyennant des investissements de l'ordre de 200 millions d'euros, l'objectif étant de relever sa capacité d'employabilité à 10 000 postes d'emplois.

Ces résultats montrent que la performance d'une entreprise a un impact positif sur la création d'emploi et, par conséquent, sur le développement de l'employabilité.

De nombreuses études consacrées au lien entre l'efficacité économique des entreprises et l'emploi (Dubois, 1985¹ ; Marchand, Thélot, 1997¹), démontrent que la productivité et

¹ DUBOIS P. (1985), « Ruptures de croissance et progrès technique », In Gambier D. et Vernières M. (1998), « L'emploi en France », La découverte, Paris.

l'investissement permettent d'augmenter la compétitivité, par conséquent, de créer de nouveaux emplois.

La croissance de la productivité est la clé de la compétitivité des entreprises et la condition préalable à toute création d'emplois (Albertini, 1996)². A court terme, l'entreprise est en mesure d'améliorer la productivité par une plus grande production (à condition de produire ce qui se vend comment le vendre). A moyen terme, elle peut accroître la productivité en améliorant son organisation de travail et son management. A long terme, les investissements par le progrès technique sont le principal facteur d'évolution de la productivité.

L'investissement influence directement la productivité et l'emploi « *les profits d'hier font les investissements d'aujourd'hui qui font les emplois de demain* ». L'entreprise a, en effet, plusieurs moyens d'investissement, en fonction de son environnement économique et social. Elle peut choisir des investissements qui créent l'emploi ou, au contraire, l'annule définitivement (comme, par exemple, en investissant dans des progrès techniques³ qui ne permettent pas la création d'emplois).

Ainsi, il ne suffit pas à une entreprise de déterminer les investissements auxquels elle doit procéder pour assurer sa survie, ou sa croissance, il faut également qu'elle choisisse sa localisation pour ne pas délocaliser l'emploi ni aggraver le chômage (plusieurs ouvriers non qualifiés sont victimes de la délocalisation des activités économiques vers les Pays à Bas Salaires).

Nous avons également constaté que le poids des pratiques sectorielles et la taille de l'entreprise influencent l'employabilité des salariés. Dans l'entreprise C, les salariés sont plus optimistes sur leur capacité à retrouver un emploi car le secteur câbleries affiche une bonne santé. Ce secteur, s'avère être reconnu en Tunisie pour sa forte employabilité, avec notamment des ingénieurs, des techniciens supérieurs et des ouvriers.

En effet ce secteur emploie 25 418 personnes et a enregistré, au cours des dernières années un saut quantitatif. Soixante-cinq nouvelles entreprises de câbleries automobiles, originaires d'Allemagne, de France et d'Italie, se sont implantées récemment en Tunisie avec des investissements s'élevant à 251 745 millions de dinars.

Plusieurs types d'investissements sont prévus en 2011⁴ dans ce secteur à raison de 120 millions de dinars, avec une création de 20 000 emplois supplémentaires. Nous citerons, par exemple, certains groupes désireux s'implanter en Tunisie, tels les groupes japonais Yazaki et Sumitomo, le groupe allemand Coroplast.

Ce type d'exemple, confirme bien que la relative bonne santé économique des secteurs joue un rôle éminent dans le développement de l'employabilité ainsi que sur sa taille, puisqu'il s'avère que l'entreprise montre moins de contraintes, à court terme, et investit davantage en formation que les PME.

¹ MARCHAND O. et THÉLOT C. (1997), « Le travail en France, 1800-2000 », In GAMBIE D. ET VERNIÈRES M. (1998), « L'emploi en France », La découverte, Paris.

² ALBERTINI J.-M. (1996), Op.cit, p.14.

³ L'effet de progrès technique sur l'emploi dépend de la cohérence entre les évolutions sociales, économiques et politiques qui l'accompagnent. Quand cette cohérence est insuffisante, son effet devient négatif et il ne permet pas de développer des nouveaux emplois. Il peut être même une cause de chômage.

⁴ Magazine Tunisie Affaire http://www.tunisieaffaire.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3799&Itemid=111

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Dans ce chapitre, nous avons démontré que le manque de l'employabilité de personnel est une source de plusieurs dysfonctionnements nuisant à la performance des entreprises.

Nous avons choisi d'évaluer la performance sociale à partir des indicateurs : « satisfaction de personnel », « absentéisme » et « rotation des employés ». Les résultats de notre recherche démontrent une non satisfaction des salariés dans l'entreprise A à cause de non développement de leur employabilité et de l'ambiance de travail. Il y a un écart au niveau des salaires et un accès inégal à la formation entre employés permanents et employés atypiques, ceci constitue une forme de discrimination.

Cette atmosphère débouche parfois sur des situations de stress et de tension encourageant le départ de certains cadres et ouvriers, ou le désengagement et la démotivation du personnel ainsi que des comportements déviants de la part de certains salariés.

Le désengagement, le sentiment d'insécurité et d'injustice ont entraîné l'augmentation du taux d'absentéisme, de la rotation du personnel, les défauts de qualité et la non production, et, par conséquent, la dégradation de la performance économique. Les coûts cachés dus à l'absentéisme s'élèvent à 9 254,9DT par an et les couts cachés liés à la rotation du personnel s'élèvent à 12 122,4 DT par an.

La mise en place de nouvelles pratiques de GRH, et l'implantation de nouveaux outils permettront le développement de l'employabilité des salariés et, par conséquent, une réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés, ainsi qu'une innovation et une création d'opportunité pour l'entreprise.

Le cas de l'entreprise C, démontre que le développement de l'employabilité lui a conféré un avantage concurrentiel par rapport aux autres organisations. A moyen terme, cela va lui permettre la création de potentiel matériel et immatériel (produits nouveaux, technologies nouvelles, la flexibilité, compétences des hommes).

Nous concluons que l'employabilité des salariés est aujourd'hui un facteur de la performance de l'entreprise. Le lien entre la performance et l'employabilité est réciproque. L'employabilité

permettant l'accroissement de la performance, cette dernière contribue donc à son développement par la création d'emplois et l'investissement dans la formation.

La croissance de la productivité et le choix de l'investissement (quels investissements réaliser ?) ainsi que sa localisation (où investir ?) sont des facteurs contribuant au développement de l'employabilité. Il convient de procéder à des investissements socialement responsables et visant la création d'emploi. Le choix de la nature de l'investissement, et de sa localisation, permettent la création d'emplois ou, au contraire, son barrage définitif.

De toute évidence la taille de l'entreprise joue un rôle primordial dans le développement de l'employabilité, les entreprises A et B ayant davantage de contraintes à investir dans la formation. Le secteur de l'entreprise a également un rôle, par exemple le secteur câbleries est reconnu en Tunisie pour sa forte employabilité (ingénieurs, des techniciens supérieurs et des ouvriers)

Nous tenterons d'apporter, dans le chapitre suivant (7), quelques pistes de réflexions et de solutions pour pallier à ces carences et nous proposerons quelques outils et pratiques pour le développement de l'employabilité.

CHAPITRE 7.

LES OUTILS MANAGÉRIAUX D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ

Cet ultime chapitre a pour objet de présenter les pistes d'actions et les recommandations à mettre en œuvre afin de réduire les dysfonctionnements et de renouveler les pratiques GRH dans les trois cas d'entreprises étudiés.

Dans une première section **(1)**, nous déterminons certains pré-acquis nécessaires à la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité.

Dans la deuxième section **(2)**, nous apportons une réponse aux nouvelles pratiques de GRH et aux conditions organisationnelles nécessaires par lesquelles l'employabilité peut être intégrée au mieux à la politique de GRH.

Enfin, dans la troisième section **(3)**, nous montrons la nécessité de la négociation individuelle et du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) pour le développement de l'employabilité. Nous nous penchons aussi sur la validité des hypothèses prescriptives que nous avons énoncé précédemment.

-
- Section 1 :** Pré-requis : volonté des dirigeants, rôle de l'encadrement, motivation des salariés et culture d'entreprise
Section 2 : Nouvelles pratiques de GRH et de développement des compétences
Section 3 : Besoin d'une négociation individuelle : le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

1. PRÉ-REQUIS : VOLONTÉ DES DIRIGEANTS, RÔLE DE L'ENCADREMENT, MOTIVATION DES SALARIÉS ET CULTURE D'ENTREPRISE

L'employabilité se construit dans la durée et il suppose certains pré-acquis :

1.1. Volonté du dirigeant et rôle de la direction des Ressources Humaines et de l'encadrement

Le fait de concrétiser la démarche du développement de l'employabilité passe implicitement par l'adhésion et le soutien du chef d'entreprise. C'est à lui d'impulser le changement de mode de GRH et de garantir les moyens adéquats pour sa mise en œuvre. La première action est de convaincre les acteurs concernés de la nécessité et de l'opportunité de changement. Une mission difficile dans la mesure où elle contribue à l'abandon d'une culture managériale autour de laquelle se sont structurées les pratiques de gestion du personnel durant les dernières décennies écoulées.

Il convient également de signaler que la proposition, désormais concrétisée, du développement de l'employabilité nécessite le renforcement et la valorisation de l'entité en charge de la gestion du personnel ainsi que l'attribution d'une place stratégique à la GRH au sein de l'entreprise. Il faut renforcer les compétences du responsable de la GRH pour lui permettre d'en assurer les nouvelles missions. Il doit pouvoir diagnostiquer et mesurer le développement, ou la dégradation, de l'employabilité pour prendre les mesures nécessaires afin de corriger les difficultés constatées en termes de formations et de recrutements.

Le rôle de l'encadrement est important dans l'accompagnement de cette démarche. Il faut trouver le moyen d'intégrer le concept d'employabilité dans les tableaux de bord d'encadrement utilisés dans la GRH. L'encadrement peut produire un outil clarifiant les différents critères permettant à un salarié d'être employable.

Par ailleurs, l'encadrement permet aussi d'instaurer différentes actions afin de faciliter le développement de l'employabilité de ses collaborateurs, comme par exemple, des outils individuels d'évaluation (auto-évaluation, bilan de compétences, entretiens périodiques d'évaluation).

Dans ce cadre, il est indispensable de redonner toute la valeur à l'encadrement, tout son rôle : reconnaître ses fonctions d'animation dans la progression ou le maintien des compétences et des qualifications de ses collaborateurs, lui faire bénéficier de formations adaptées et d'une charge de travail aménagée.

L'approche de l'employabilité implique de traiter les hommes en adultes, en collaborateurs.

L'encadrement ne doit plus seulement contrôler mais savoir motiver et responsabiliser le salarié en modifiant la répartition de l'autorité, de l'apprentissage et des rétributions dans l'ensemble de l'organisation. Les salariés représentent un potentiel créatif, capable d'innovation et de prise volontaire de responsabilités, d'autocontrôle et de contribution à l'atteinte d'objectifs (Lourat, 1994)¹.

¹ LOURAT P. (1994), «Au-delà du débat globalisation- individualisation, la GRH à l'heure des segmentations et des particularismes » Revue française de gestion, mars, avril, mai N°98, pp.79-94.

1.2. Motivation des salariés

Bien que la peur de l'exclusion professionnelle s'empare des esprits et qu'il y ait des inquiétudes chez les jeunes salariés, chez les personnes peu/ou pas diplômées, mais et aussi chez les séniors pour leurs perspectives d'avenir, nous n'observons cependant guère d'initiatives de la part de ces salariés pour favoriser l'employabilité. Ils éprouvent des difficultés à faire des choix et à élaborer des projets individuels.

L'employabilité est une responsabilité partagée qui ne peut pas être développée à la seule l'initiative de l'entreprise, elle suppose aussi la motivation des salariés.

1.3. Information et communication des objectifs stratégiques en matière d'emploi

Un autre pré-requis à la réussite d'un projet de développement de l'employabilité consiste à fournir des informations donnant une meilleure visibilité aux employés. Au niveau interne, l'entreprise doit communiquer ses objectifs stratégiques et leurs conséquences en matière d'emploi et de métiers, sur les besoins actuels et futurs en matière de compétences et des postes vacants. Au niveau externe, l'entreprise doit informer les salariés sur l'évolution des métiers et sur l'état de marché du travail, tout cela passant par la diffusion de la presse professionnelle au sein de l'organisation.

1.4. Culture de l'entreprise

Il semblerait qu'une culture d'entreprise¹ tournée vers des valeurs de responsabilité sociétale, constitue le terrain indispensable à la réussite d'un projet de développement de l'employabilité.

Par ailleurs, la culture d'entreprise intervient en partie dans l'engagement professionnel des hommes et des femmes. Le travailleur tunisien est guidé par la croyance en son destin (Zghal, 1994b)², ce qui explique le faible contrôle de l'incertitude de par la croyance dans le destin « maktoub ». Cette culture peut aussi expliquer la grande distance hiérarchique et les relations entre les personnes qui sont fondées sur le « hchouma (pudeur)» (Frimousse et Peretti, 2006, p.149)³. La coutume et la tradition dictent encore des règles dans les entreprises tunisiennes et le non respect de ces dernières génère de graves conséquences.

1.5. Changement des mentalités

Le dernier pré-requis à la réussite d'un projet de développement de l'employabilité pourrait être un changement des mentalités, comme le signalait Lemonnier (2002, p.31)⁴, il ne faut pas transformer uniquement les modes de gestion mais aussi « transformer les mentalités».

Les représentations mentales localisées dans le subconscient d'un individu peuvent constituer des limites à son efficacité personnelle et agir comme un frein au changement et au

¹ La culture d'une entreprise est le système de représentations et de valeurs partagées par les membres de l'organisation, elle s'enracine d'abord dans son passé, que ce soit à travers la personnalité de ses fondateurs, de son histoire ou de ses dirigeants actuels.

² ZGHAL R. (1994b), Op.Cit, p.42.

³ FRIMOUSSE S., PERETTI J.M. (2006), Op.cit, p.56.

⁴ LEMONNIER J. (2002), Op.cit, p.10.

développement de la personne. Robbins (1993)¹, définissait l'un des principes clés du changement, qui est « *la modification de croyances* ». Les croyances sont d'ordre incontesté, elles nous disent comment sont les choses, ce qui est possible et impossible, et ce que nous pouvons et ne pouvons pas faire. Elles influencent le moindre des sentiments, des pensées ou des actions.

Faire évoluer des représentations mentales qui limitent l'individu est donc une manière de créer les opportunités d'un nouveau départ pour un individu. Par exemple, il n'y a pas de limite aux possibilités d'avancer sur un chemin professionnel, vers l'ouverture au changement ou à de nouvelles technologies permettant à une personne de partir au delà du travail prescrit.

Le salarié doit s'auto-évaluer pour prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, s'informer de l'évolution des métiers et investir au mieux son temps et ses capacités personnelles en définissant ses objectifs. Il est, par conséquent, nécessaire de développer sa capacité d'apprendre pendant toute la vie et se préparer ainsi à de nouveaux métiers.

Enfin, les entreprises doivent créer les conditions favorables à l'apprentissage de nouvelles aptitudes, en instaurant l'autonomie et un climat de confiance, cela implique de passer d'un management autoritaire à un management participatif, pour responsabiliser le personnel et l'aider à la réalisation de son projet individuel.

¹ ROBBINS A. (1993), « L'éveil de votre puissance intérieure », ed. Edi-Inter Genève/Le Jour, 1993

Les procédés de développement de compétences constituent « *le terreau par excellence* » du maintien et de développement de l'employabilité des salariés (Dietrich, 2006)¹. Cependant, il ne suffit pas d'élaborer des référentiels de compétences, selon Le Boterf (2004, p.13)², pour permettre le développement de l'employabilité dans une entreprise, mais il faut aussi changer les pratiques d'évaluation et de validation des compétences, l'entretien annuel et l'organisation du travail, etc.

L'entreprise doit donc mettre en place de nouvelles pratiques de GRH qui permettront :

- de développer les compétences transversales ou transférables et d'élargir le potentiel de compétence des salariés, c'est à-dire, de développer leur capacité à occuper plusieurs fonctions par la mobilité ou la formation.
- d'identifier les risques dans les parcours professionnels des salariés, d'avoir une meilleure visibilité sur les évolutions du secteur d'activité de l'entreprise et les évolutions des emplois.
- de reconnaître et de valider les compétences des salariés.
- de faire évoluer les modes de rémunération du personnel en fonction de la performance ou de l'obtention de résultats par le biais de la prime.

2.2. Passage obligé vers la formation qualifiante et transférable

La formation a été considérée, au fil des années, comme un outil majeur de réponse à la crise de l'emploi (Martin et Al., 2006, p.17)³ : elle favorise l'insertion professionnelle, le développement de compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle (Andrieu, 2005, p.49)⁴.

Nous nous interrogeons, dans cette partie, sur le type de formation qui permet d'accroître les compétences des individus et leur permettre d'acquérir des compétences transférables. La Formation Qualifiante et Transférable (nous utiliserons dorénavant le signe FQT) peut répondre à ce double critère. Qu'entend-on par FQT, quels sont ses critères et ses conditions ?

2.2.1. Formation qualifiante

La formation est qualifiante dans la mesure où elle permet à l'individu d'acquérir des compétences nouvelles ou d'approfondir des compétences déjà maîtrisées et d'obtenir ainsi des qualifications formelles et une certification. L'obtention d'une reconnaissance formelle à la fin du processus de formation est donc la caractéristique qui permet d'identifier la formation qualifiante parmi les autres formes de formations.

Cette reconnaissance des formations et des compétences individuelles, à travers les certificats, ne peut exister que par la conception et la mise en place d'un système de reconnaissance. Plusieurs pays se sont dotés de systèmes et de dispositifs comportant des objectifs de reconnaissance et de validation des compétences, tels que la France (23% de sa population active ne possède pas de diplôme)⁵ et la Belgique, qui ont instauré deux dispositifs de

¹ DIETRICH A. (2006), Op.cit, p.10.

² LE BOTERF G. (2004), « Construire les compétences individuelles et collectives », 3^e édition, Organisation, Paris. P.13.

³ MARTIN P. et AL. (2006), Op.cit, p.86.

⁴ ANDRIEU S. (2005), Op.cit, p.10.

⁵ BOUGUERBA, (2006), p.36.

reconnaissance : le « bilan de compétences¹ » et la « validation des acquis de l'Expérience » (VAE)² permettant la reconnaissance officielle des compétences acquises par l'expérience. Ce dispositif facilite également l'accès aux diplômes et à la reprise d'études, ce qui offre un gain de temps et d'investissement personnel et financier.

2.2.2. Formation transférable

On distingue deux types de formations : générale et spécifique. La formation générale ou générique, a aussi été nommée « *formation accompagnement* »³ par Baruel Bencherqui (2002)⁴ ou « *formation employabilité* » par Bader (2005)⁵. Elle a un caractère général et permet le développement d'attributs généraux qui peuvent être transférables à d'autres employeurs. Ce type de formation permet à un salarié d'accroître le champ des métiers où il à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

À l'opposé, une formation spécifique ou « contextualisé », appelée aussi « *formation d'adaptation* » par Bader (2005) ou « *formation mobilisation* »⁶ par Baruel Bencherqui (2002). Elle a un caractère plutôt technique et opère au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle peut accroître les compétences du salarié liées à son travail et contribuer au développement de l'employabilité interne mais elle ne représente pas une condition suffisante pour développer l'employabilité externe.

La formation transférable est définie comme une formation inscrite dans un processus structuré permettant au travailleur de maîtriser des compétences qui seront reconnues dans d'autres milieux de travail. Nous devons clarifier, ici, que ce n'est pas la formation qui va se transférer en tant que telle, mais bien les compétences acquises lors de la formation qui vont se transposer d'une situation à une autre ou d'un milieu à un autre.

Plus l'entreprise investit dans du capital humain général, plus l'agent gagne en termes d'employabilité (Galunic, Anderson, 2000)⁷.

La formation transférable améliore ainsi la productivité d'une personne pour un grand nombre d'emplois auxquels elle peut prétendre, tandis que la formation spécifique n'accroît sa productivité que pour un emploi particulier.

2.2.3. Suggestions et action concrète de formation mises en œuvre par les entreprises A et B

Une révision de la politique de formation ainsi que l'intégration des FQT dans les plans de formation sont les recommandations que nous avons proposé, pour les entreprises A et B.

¹ Il permet d'identifier et d'évaluer les compétences professionnelles

² La VAE est une démarche qui permet à toute personne engagée dans la vie active de faire valider les acquis de son expérience dans un domaine professionnel, salariés, aux non-salariés, aux bénévoles en vue de l'obtention d'une certification : diplômes de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur (du CAP au Master en passant par le BEP, les différents Bac, BTS, DUT etc.), diplômes des affaires culturelles (dans le domaine de la danse, des arts plastiques, de la musique etc.).

³ Permet aux salariés de s'engager individuellement dans des projets de mobilité qualifiante notamment par le biais des congés individuels de formation, nous trouvons dans cette dernière la validation des acquis professionnels, le bilan de compétences.

⁴ BARUEL BENCHERQUI D. (2002), « Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise », Mémoire du DEA Gestion des ressources humaines et des relations sociales, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne.

⁵ BADER F. (2005), Op.cit, p.13.

⁶ Adaptation des salariés sur le court terme aux changements d'organisation ou de technologies.

⁷ GALUNIC D.C. et ANDERSON E. (1997), « From security to mobility: an examination of employee commitment and an emerging psychological contract », In TESSIER N. (2004), La formation de la relation d'emploi des cadres en France : examen à partir des pratiques d'appréciation. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

Pour l'entreprise A, la Direction a pris conscience, suite à l'effet miroir, des dysfonctionnements qu'elle avait accumulés de par la négligence de la formation. Cela représente un obstacle importants, parmi d'autres, pour les mutations technologiques quelle espère pouvoir accomplir.

Dans le but de cerner les écarts de compétences (compétences possédées/compétences exigées) et de développer la polyvalence, ou d'élargir la surface de la compétence de salariés vers d'autres tâches ou d'autres fonctions, nous avons accompagné les acteurs afin d'élaborer des grilles des compétences. Deux grilles de compétences ont ainsi été réalisées. Les responsables de production, le chef laboratoire et la responsable de la formation ont utilisé ces grilles de compétences pour élaborer un plan de formation qui tient compte à la fois de l'organisation du travail et des projets futurs de l'entreprise.

Le projet a été perçu très positivement par une partie des salariés et négativement par d'autres, du fait qu'il n'offre pas une opportunité de promotion.

D'autres actions concrètes ont été mises en œuvre par l'entreprise A. La première action concerne l'organisation de travail, par la révision et la simplification des procédures. La deuxième action concerne l'amélioration des conditions de travail par la réorganisation des locaux de service commercial et de service qualité. La troisième action concerne la communication-coordination-concertation, par la préparation d'un programme de réunions régulières et d'un travail en équipe.

Nous avons recommandé également aux entreprises A et B, d'impliquer plus fortement l'encadrement dans la préparation et le pilotage de la formation de leurs collaborateurs.

En outre, l'action la plus importante introduite par l'entreprise C a été la conduite d'un projet de VAE.

2.2.4. Validation des Acquis de l'Expérience : conduite d'un projet de VAE dans le domaine de câblage de voitures dans l'entreprise C

Notre intervention dans l'entreprise C a pris place dans la période de conflit entre la direction et les salariés, suite à des tensions suscitées entre les anciens et les nouveaux salariés d'une part, et entre les diplômés et les non diplômés d'autre part. Dans l'avis d'expert, après le diagnostic réalisé, nous avons proposé à l'entreprise l'idée d'un projet de validation des acquis par un diplôme.

Le projet a porté sur la conception et la mise en place d'une démarche permettant le développement, l'évaluation et la reconnaissance des compétences individuelles à travers les certificats de qualification professionnelle ou la VAE. Cette démarche permet une première identification des certifications dans le domaine du câblage en Tunisie. L'avis d'expert réalisé a ensuite servi de base pour élaborer ce projet dans cette entreprise.

Nous avons suivi les principes de la démarche de l'ISEOR pour aider l'entreprise à élaborer ce projet et, simultanément, en même temps à trouver des solutions pour les autres dysfonctionnements révélés par le diagnostic.

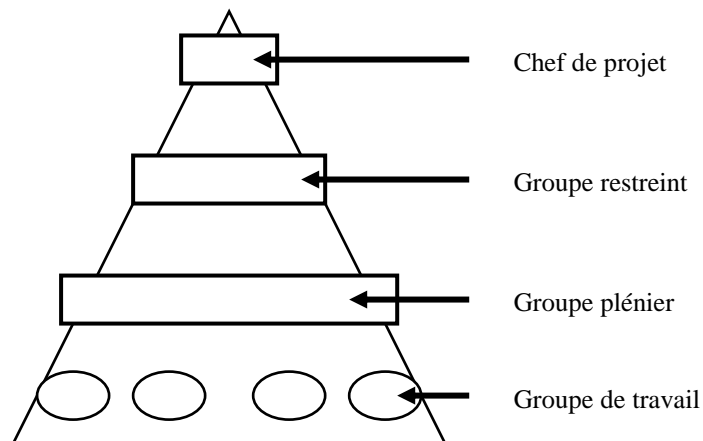
Le principal dispositif de travail, pour définir et mettre en place un projet, est la conception d'un groupe de projet (Savall, Zardet, 2003)¹. Nous verrons, dans les paragraphes suivants les différentes phases de préparation du projet et du groupe de projet.

¹ SAVALL H. ET ZARDET V. (2003), Op.Cit, p.15.

1.2.4.1. Composition d'un groupe de projet

Le groupe de projet est un outil de management socio-économique. Sa mise en place nécessite de la disponibilité, du temps et des moyens financiers. Il est constitué par un chef de projet (responsable du micro-espace concerné), un groupe restreint (chef de projet et ses responsables hiérarchiques), un groupe plénier (experts et d'autres représentants de services interférents au micro espace) et par des groupes de travail (groupes pouvant être créés pour se centrer sur des thèmes particuliers). La figure N°28 représente la configuration d'un groupe de projet et la figure N°29 représente la structure du groupe de projet dans l'entreprise C.

Figure N°28- Groupe de projet



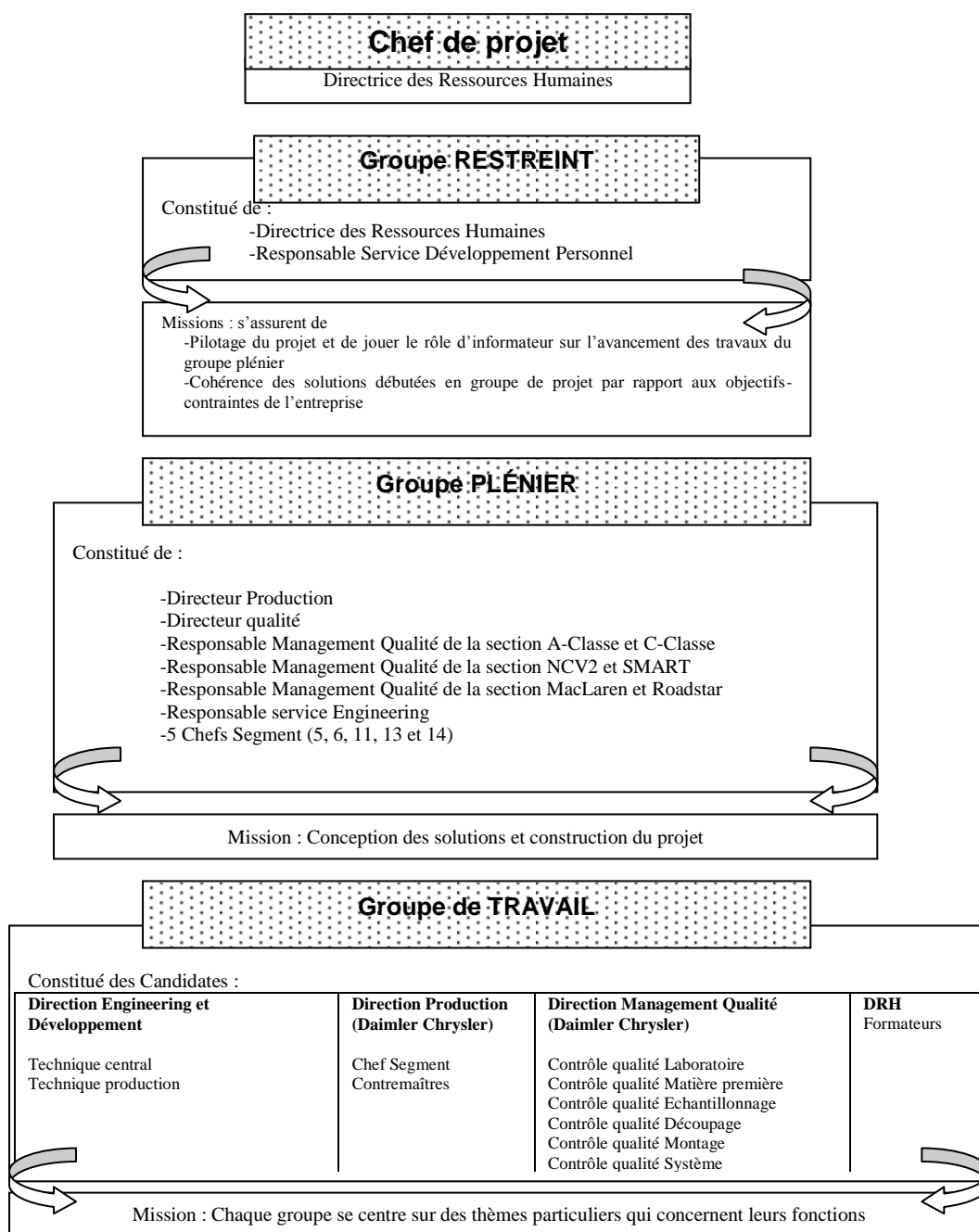
Source : Savall et Zardet (2003), Op.cit, p. 285.

Dans une première étape, et en concertation avec la Directrice Ressources Humaines et le responsable de Service de Développement Personnel, on a défini le groupe de projet et les différents responsables.

Une première réunion a rassemblé les directeurs de Départements (Qualité, Production, Engineering), le responsable du Service Développement Personnel. La réunion a été présidée par le responsable du Service Développement Personnel qui a présenté l'objectif de la réunion, on a ensuite rappelé le diagnostic réalisé et les propositions.

La Validation des Acquis de l'Expérience a été proposée comme une solution permettant aux salariés ayant un faible niveau de formation initiale, ou se trouvant dans des situations discriminantes, d'obtenir une reconnaissance de leurs compétences et de faciliter ainsi leur évolution professionnelle et leur parcours de formation.

Figure N°29- Structure du groupe de projet



D'autres pistes de résolutions ont été présentées. Chacune des personnes présentes a fait ses propositions pour réduire les écarts de statuts et de niveaux de diplômes entre nouveaux et anciens salariés dans une même fonction et pour permettre au « peu et/ou pas diplômés » de parvenir à des positions de cadre et obtenir ainsi des promotions.

Les uns soutiennent le projet de VAE qui peut être bénéfique à l'entreprise et aux salariés, tandis que les autres rejettent ce projet, sous prétexte que la VAE ne résoudra pas les problèmes actuels de l'entreprise et qu'il faudra se limiter à une validation interne sans chercher une reconnaissance externe.

Ainsi plusieurs points conflictuels ont été posés :

- 1- Le premier point posé, est l'absence d'une démarche de VAE dans le domaine du câblage en Tunisie. Il s'avère que quelques textes sont apparus en 2005 sur la VAE. Celle-ci venant tout juste d'entrer en phase de mise en œuvre, une première expérimentation a été menée visant la validation des compétences relatives à deux métiers touchant deux diplômes¹ et douze candidats volontaires ont suivi cette phase expérimentale. Une deuxième expérimentation allait ensuite s'étendre à d'autres spécialités. Plusieurs textes ont également été en cours d'élaboration pour la mise à jour du cadre légal de la formation professionnelle s'articulant surtout autour du droit de l'individu à adhérer à ce système, d'évaluation partielle ou totale.

Le problème qui se pose à ce niveau, pour plusieurs directeurs de l'entreprise C est le suivant : *« si trois salariés d'une même fonction et de niveaux différents, un premier doté d'un bac, le deuxième d'un bac+1 et un troisième qui a le niveau de 3^e année secondaire : passeront-ils le même examen, seront-ils dans la même grille ? Auront-ils le même diplôme ? S'ils réussissent, s'auront-ils le même salaire ? Et dans ce cas, combien de diplômes prépare-t-on ? » ;*

- 2- Le deuxième point a été le financement : *« qui va financer les frais liés à l'accompagnement et à la présentation devant le jury (examen du dossier, droits d'inscription...) et la rémunération éventuelle du candidat lors de congés pour la formation ? »*

- 3- Le troisième point concerne le type de diplôme et la population concernée, comment définir les prioritaires ? Qui va suivre cette démarche ?

4- Un autre point a été évoqué, celui du problème de temps et de l'organisation. Au delà de tous ces arguments annoncés, nous pouvons également expliquer le rejet de ce projet de la part de quelque directeur, par le fait que le recours à des systèmes de certification est souvent perçu, dans les entreprises comme porteur de risque : l'inflation possible de la masse salariale (salaire) et la confrontation à des revendications individuelles de promotion (Camusso, 2007, p.67)².

Nous avons tenté de montrer que la VAE permet la régulation de la certification par rapport aux qualifications ou compétences des salariés et que cela réduit les dysfonctionnements dans l'entreprise, voire proposer une solution à plusieurs problèmes donnés.

Nous avons également eu recours à une série des documents statistiques concernant l'importance du secteur câblage (statistique nombre de main d'œuvre dans le secteur, et les diplômés existants) et les besoins de l'entreprise dans les années à venir pour donner du poids à notre argumentation.

Afin de rapprocher les préférences, la proposition fut d'organiser toute la démarche par l'entreprise (les métiers et leurs contenus, les compétences nécessaires...), afin que les employés puissent accéder à la VAE. Le Directeur de la Production a dit :

« On va créer une procédure spécifique à notre entreprise. On peut aller même plus loin en faisant une proposition au ministère de l'enseignement pour créer des diplômes spéciaux pour le domaine du câblage ».

¹ Un CAP en mécanique et électricité automobile délivré par le centre sectoriel de formation en mécanique auto de l'Ariana et un BTP en fabrication des industries de l'habillement délivré par le centre de formation et d'apprentissage de Oued Gueriana.

² CAMUSSO D. (2007), Op.cit, p.86.

Le responsable du service développement personnel ajoute que

« Les instituts, les universités et les centres de formation vont définir les diplômes et les formations nécessaires ».

Le Directeur de Production explique que

« L'industrie aujourd'hui génère la création des nouveaux diplômes, on a constaté ces dernières années, des dizaines de diplômes créés dans le domaine de textile, de tourisme... chaque année, et suite à des nouvelles demandes de l'industrie, de nouveaux diplômes voient le jour. On peut définir nos besoins et on demande des diplômes en câblage: diplôme technicien en câblage, diplôme ingénieur en câblage ».

Cependant, ce projet ou processus de VAE, doit se préparer en coopération avec le Ministère de l'Enseignement et les organismes publics et privés spécialisés en GRH.

En ce qui concernant, la question du financement de la VAE, elle va être prise en charge par les différents acteurs : l'État, la région, l'entreprise et les salariés. L'entreprise sera à la fois le lieu privilégié de mise en œuvre de la formation et le principal financeur de cette formation. L'État et la région doivent partager la responsabilité de la mise en œuvre de la formation professionnelle. Par conséquent, il faut renforcer la coordination entre le programme de l'entreprise, celui de l'Etat et des régions à ce stade.

L'accord final a été l'intégration de la VAE dans un véritable plan de formation, parallèlement aux autres processus de formation continue. L'entreprise va rentrer dans la logique de reconnaissance de l'expérience à l'externe, mais ceci demandera une véritable étude de projet avec les instituts, les universités et les centres de formation.

Le projet de l'entreprise a donc été de constituer un dispositif et de mener une démarche individuelle de VAE.

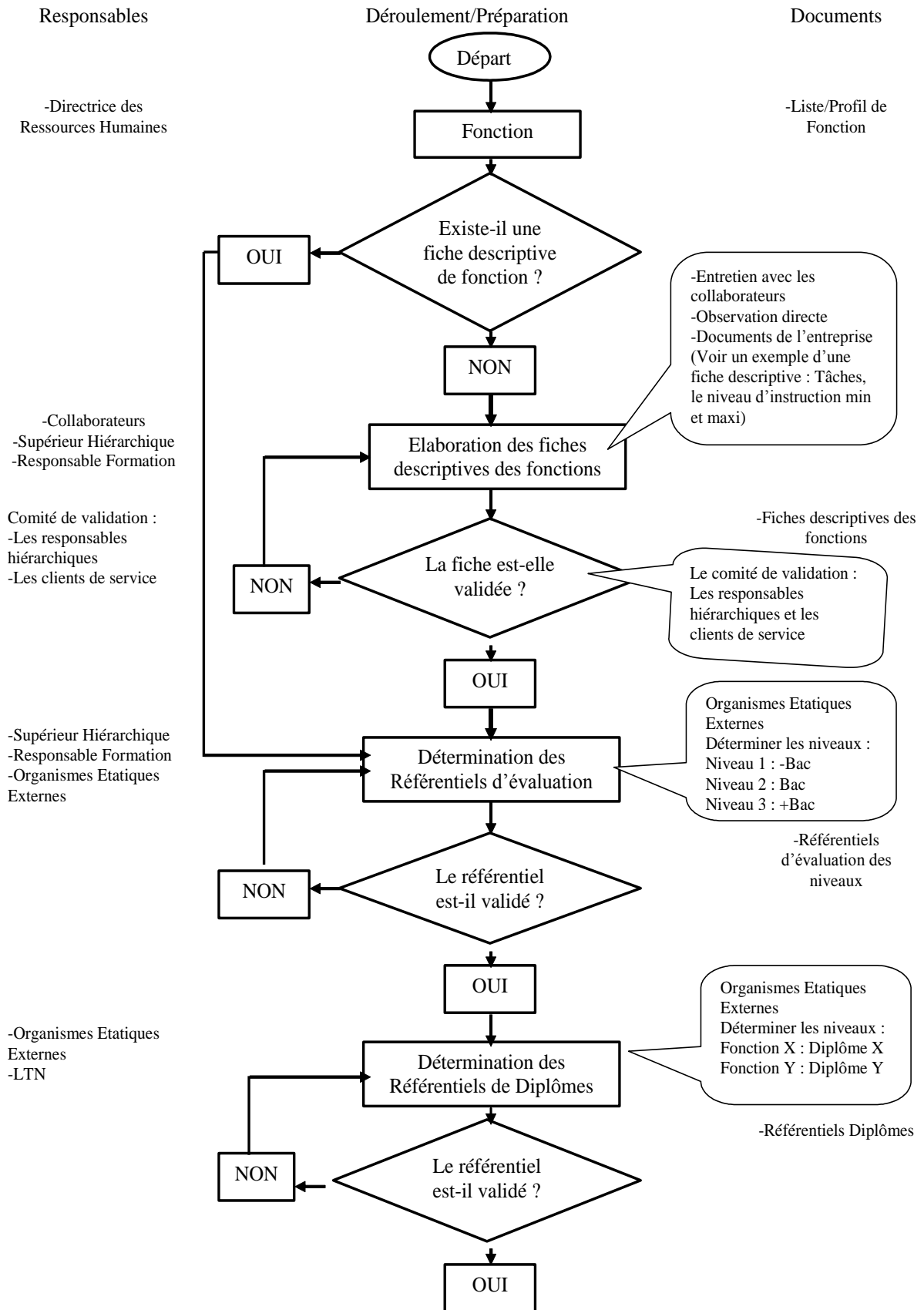
2.2.4.2. Définition d'une procédure de VAE

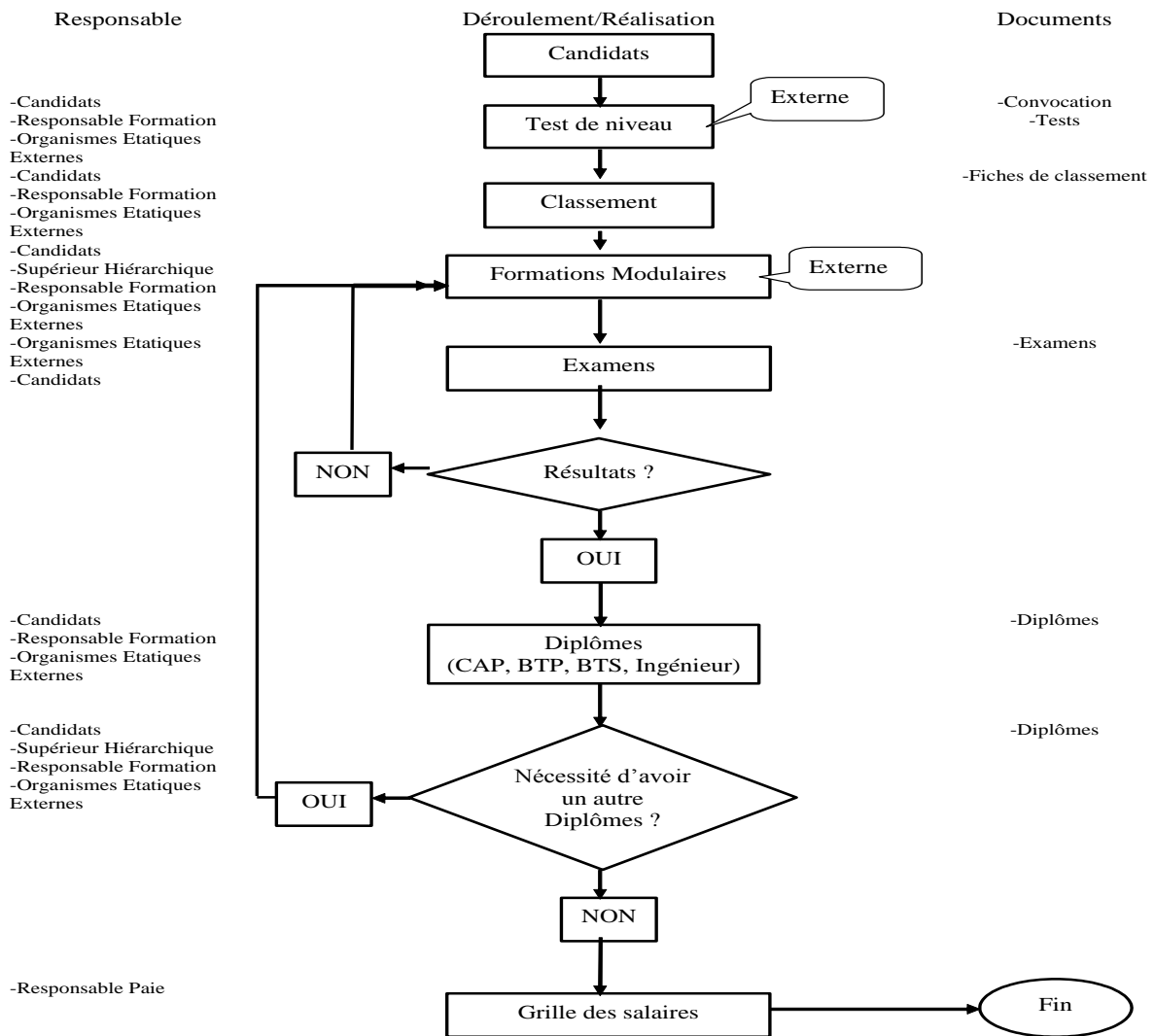
Dans une deuxième réunion, nous avons tenté de définir une procédure de VAE, en concertation avec les responsables de la Direction Production, de la Direction de Qualité et de la Direction de l'Engineering et du Développement. Plusieurs pistes de résolutions ont ainsi été identifiées :

- Le premier axe est la détermination des référentiels des diplômes professionnels, titres ou certificats de qualification professionnelle
- Le deuxième axe est la formation
- Le troisième axe est l'acte de validation des acquis d'expérience et le quatrième axe est la mise à niveau de la grille salariale.

Cette procédure, proposée par le groupe de projet, a été validée par la Direction Générale. Un plan d'action a été créé à la fin de cette étape. Les étapes de la démarche sont résumées dans la figure N°30.

Figure N°30- Diagramme des étapes de la démarche de VAE





1.2.4.3. Identification de la liste des candidats et la définition des fiches descriptives de fonction du premier échantillon

Les premiers candidats identifiés avaient un niveau de formation initiale très faible (aucun diplôme), ou baccalauréat ou techniciens supérieurs (détails annexe). Après la classification des candidats et l'identification de leurs métiers, le groupe de projet a identifié un échantillonnage des fonctions par lesquelles débutera l'application de la procédure.

Les fonctions sélectionnées sont les suivantes :

- Contrôleur qualité de matière première, découpage, montage, système.
- Contremaître, aide contremaître.
- Responsable technique central, responsable technique production.

Nous avons participé à cette démarche par la création, avec le groupe de projet, d'un formulaire des fiches descriptives des fonctions. Nous avons ensuite animé, une série de séances collectives pour expliquer aux personnes concernées la démarche et le remplissage de ces formulaires.

Après une semaine, les candidats se sont réunis une deuxième fois, ils ont identifié leurs métiers en mettant en lumière les grands principes de l'organisation du travail, les évolutions qu'ils ont subi et les compétences attendues dans chaque métier (contrôleur qualité, matière première, laboratoire, échantillonnage, découpage, montage, contremaître, responsable technique central, responsable technique production...)

Au total, le groupe de projet a préparé dix-sept fiches descriptives de fonctions (Cf. Annexe C4), ces fiches ont ensuite validées par les responsables hiérarchiques de chaque fonction.

La démarche d'élaboration de projet a été participative. Malgré tous les efforts de l'entreprise et la motivation du personnel à mener ce projet à bouts, plusieurs difficultés, et notamment la non coopération des institutions publiques, ont retardé sa réalisation. Sanséau (2005)¹, dans son étude sur la VAE, signalait le rôle important des organismes publics dans l'accompagnement et le soutien des candidats, et de l'entreprise, à travers cette démarche. Nous signalerons également l'absence de participation de l'État dans la reconnaissance nationale et intersectorielle des compétences.

2.3. Evolution des pratiques de la gestion des compétences vers des démarches de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les études théoriques et empiriques, de plus en plus nombreuses, sur la notion de compétence, conduisent à la diversité des discours sur les pratiques en matière de gestion des compétences (Foucher, 2004, p.3)² et la variété des vocabulaires utilisés : démarche compétence, gestion des compétences, gestion par les compétences, management par les compétences etc.

Nous tenons à clarifier tout d'abord ces différents concepts. Gérer les compétences consiste à acquérir, mais aussi à stimuler et à réguler les compétences individuelles et collectives dont l'entreprise a besoin (Defelix, Al, 2006, p.75)³. La différence entre gestion des compétences et gestion par les compétences se circonscrit dans la finalité de chacune. La première selon Aubert, Gilbert et Pigeyre (2005, p.10)⁴ est « *plus restrictive* », car elle renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus de production.

Face à cette variété de pratiques et de vocabulaires, Cohen et Soulier (2004, p.21)⁵ classifient les démarches compétence en trois niveaux complémentaires :

- Le premier niveau, ou niveau de base, est celui de la gestion des compétences, il constitue la première étape dans une démarche compétence. Il s'agit de répertorier à la fois l'ensemble des compétences requises pour les métiers et les compétences détenues par le salarié afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre les besoins et les compétences. Les compétences traitées sont directement liées à l'emploi.
- Le second niveau, celui du management des compétences, aide à la mise en œuvre opérationnelle de niveau 1. A ce niveau l'objectif est d'améliorer la performance des équipes.

¹ SANSÉAU P.Y. (2005), Op.cit, p.86.

² FOUCHER J-L. (2005), Op.cit, p.54.

³ DEFELIX CH. et AL. (COORD) (2006), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », Editions Vuibert, Paris. P.75

⁴ AUBERT J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2005), Op.cit, p.78.

⁵ COHEN A. et SOULIER A. (2004), « Manager par les compétences. Une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions Liaisons, Paris. P.21.

- Le troisième niveau, celui du management par les compétences, s'intéresse aux compétences stratégiques de l'entreprise et de l'individu.

Nous précisons qu'il n'existe pas une démarche unique et universelle en matière de management par les compétences. La majorité des chercheurs ayant travaillé sur la question de définition d'un modèle de compétence, a souligné que les systèmes de gestion des compétences sont à la fois multiples, complexes et évolutifs et qu'ils varient en fonction des contextes culturels et institutionnels.

Le management par les compétences permet donc le développement de l'employabilité de tous les salariés en renforçant leur capacité à faire face aux évolutions des compétences et à l'éventualité d'un changement d'emploi (Cohen, Soulier, 2004, p.23¹ ; Le Boterf, 2002, p.232²). Par ailleurs, le salarié a besoin d'une lisibilité sur les marges de progression au sein de chaque emploi pour les paysages professionnels possibles.

Les entreprises sont donc contraintes de faire évoluer leurs pratiques de Gestion des Compétences vers des démarches de GPEC permettant la prévention sur l'évolution du contenu des emplois en termes de métiers et de compétences.

2.3.1. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : un levier d'employabilité

Pour anticiper l'emploi, gérer l'incertitude de l'évolution du contenu des activités et identifier les risques dans les parcours professionnels, l'entreprise peut s'appuyer sur les démarches de GPEC (Dejoux, 2008, p.63)³. Elle recouvre des méthodes, des techniques et des pratiques d'adaptation de ressources humaines (emplois et compétences) sur un plan quantitatif et qualitatif, aux évolutions internes et externes de l'organisation.

2.3.2. Suggestions et actions proposées aux entreprises A et B

Tout d'abord, pour bâtir une démarche de management par les compétences dans les entreprises A et B, nous avons recommandé douze grandes étapes à réaliser : diagnostiquer l'état actuel de la gestion des compétences de l'entreprise, communiquer le projet, identifier les emplois et les métiers de l'entreprise, mener une étude sur l'évolution des emplois, repérer les compétences détenues par les salariés, analyser les écarts, opérer des ajustements, identifier les compétences stratégiques et analyser les secteurs émergents, piloter le processus de capitalisation, et enfin, mesurer et valoriser le capital humain.

Ensuite, nous avons préconisé aux deux entreprises la mise en œuvre d'une GPEC et tout particulièrement pour l'entreprise B, la prise en charge des personnes qui exerçant des métiers en voie de disparition. Puis, dans les entreprises A et B, nous avons mis en place des grilles de compétences.

2.3.2.1. Priorité aux métiers sensibles dans l'entreprise B

L'action proposée à l'entreprise B, consiste à mettre en place une GPEC et de s'attacher en priorité aux métiers sensibles. Nous avons recommandé à l'entreprise, tout d'abord,

¹ COHEN A. et SOULIER A. (2004), Op.cit, p.236.

² LE BOTERF G. (2002), Op.cit, p.15.

³ DEJOUX C. (2008), Op.cit, p.67.

d'anticiper les départs et d'éviter les pertes de compétences du fait de son départ non accompagné du personnel qualifié et, enfin, de se centrer en priorité sur les emplois « à risques » ou « critiques », qui posent de véritables problèmes tels que des emplois en voie de disparition ou des mutations importantes de leur contenu.

Notre proposition a été de formaliser des parcours professionnels pour les métiers critiques, afin de permettre aux salariés concernés d'enrichir leurs compétences et d'expérimenter de nouvelles perspectives d'emploi, qui pourraient ensuite se concrétiser par un nouveau service ou une nouvelles entreprise. Il y avait deux voies d'exécution possibles, soit en créant des parcours mobilité, comme par exemple un parcours en gestion du personnel vers des fonctions commerciales et, notamment, dans le cas du personnel du service assurance dont l'emploi va disparaître. La deuxième voie consistant à développer des missions de détachement temporaire, comme par exemple lorsqu'un salarié occupe pendant un certain temps un autre métier dans une autre unité différente de la sienne.

Il faudra également instaurer des outils qui favoriseront la visibilité du salarié sur la stratégie et les projets de l'entreprise. L'entreprise communiquera alors ses orientations stratégiques et l'évolution de ses emplois sur le marché interne et externe. Nous avons proposé à l'entreprise les outils de planification socio-économique (Plan d'Actions Prioritaires, Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes et, Tableau de Bord).

2.3.2.2. Mise en place des grilles de compétences dans les entreprises A et B

La grille de compétences est un synoptique permettant de visualiser les compétences disponibles dans une entreprise, et aussi un outil de diagnostic stratégique¹.

Dans l'entreprise A, nous avons mis en place deux grilles de compétences (figures N°31 et 32) : une première dans le service production des pâtes alimentaires et une deuxième dans le laboratoire. Dans ce cadre, nous avons effectué des séances de formation-concertation de l'outil grille de compétences, sur la manière de lire la grille, de la remplir et de la mettre à jour. Nous avons procédé ensuite à des séances d'assistance personnalisée (Cf. Annexe A3.7).

Dans l'entreprise B, une quinzaine de grilles de compétences ont été réalisées (cinq grilles dans le service personnel, cinq grilles dans le service social et formation et cinq grilles dans le service hygiène et sécurité).

¹ BECKE, « Equilibration formation – emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel ».

Figure N°32- Grille de compétences de service production -©ISEOR-

Activité	Dans l'organisation en début de période																				Polyvalence	Observation			
	Opérations existantes										De gestion de développement														
	De gestion de sécurité										Savoir faire existants														
	Gestion du process										Contrôle et amélioration de la qualité												Main t mac h		
	M.O ¹		MP		Milieu		Méthode		M ²		Vérification														
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	S1	S2			S3	S4	S5
Veiller à la répartition du personnel sur les différents postes et organiser le travail	Contrôler le process lié à chaque machine	Gérer l'alimentation des machines de conditionnement en emballage	Suivre le fonctionnement des conditionneuses	Assurer l'état de propreté de la ligne de production avant de quitter son poste de travail	Assurer la bonne marche de la salle de semoule	Mettre en œuvre les mesures correctives appropriées en cas de défaut de qualité	Remplissage des formulaires	Réaliser la réception des produits finis avec le magasinier produits finis	Assurer la sécurité des personnes et de matériel	Contrôler les paramètres de fabrication	Vérifier la fiabilité des enregistrements sur les formulaires et fiches de suivi	Etre garant du contrôle qualité de toute la ligne	Collaborer avec le contrôleur qualité pour éviter l'apparition de produit non conforme	Identifiés et noter tout problème de risque alimentaires liés aux produits, aux	Mettre en œuvre les mesures correctives adéquates pour la maîtrise des points	Mettre en œuvre les méthodes de gestion du produit non conforme	Contrôler la qualité du produit lors des entrées effectuées dans le magasin Tampon	Maintenances des machines	GMAO	Notions technique	Connaissance électronique	Langue italienne	Dynamisme face aux problèmes	Animation de réunion	
P1	■	■	■	■	■	■	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	-	-	Moyenne	
P2	□	□	■	■	□	□	□	□	■	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	-	-	Faible	
P3	■	■	■	-	■	-	■	■	-	■	■	■	■	■	-	■	□	□	□	□	■	■	■	■	Faible
P4	■	□	□	□	□	□	□	□	□	■	-	□	■	■	□	□	□	□	□	■	-	-	-	-	Moyenne
P5	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	■	-	■	■	□	Moyenne
P6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	-	-	-	■	□	□	Moyenne
P7	□	□	□	□	□	□	■	■	□	□	□	□	□	□	-	■	■	□	-	-	□	□	□	□	Faible
P8	■	-	■	□	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	□	□	□	□	□	□	-	-	Moyenne
Vulnérabilité	f	F	f	F	F	F	f	f	f	ff	f	F	f	f	f	f	f	f	F	F	F	F	F	F	

■ Bonne connaissance théorique et pratique courante ou occasionnelle

■ Connaissance des principes avec pratique occasionnelle ou bonnes connaissances sans pratique

□ Connaissance des principes sans pratique

Ni connaissance théorique ni pratique ___

¹ Main d'œuvre

² Machine

2.4. Vers de nouveaux types d'engagement sur la mobilité et de démarches actives pour accroître la mobilité interne et externe

La mobilité, sous toutes ses formes, permet au salarié d'élargir ses compétences et, d'acquérir, notamment, des compétences transversales. Elle est décrite comme un point-clé dans la construction de l'employabilité (Cadin et Al., 1997), puisqu'elle permet de développer les capacités d'adaptation des salariés à différentes situations de travail, à intégrer de nouvelles équipes, de nouveaux projets et aussi à maîtriser les mutations économiques et professionnelles.

Elle peut revêtir des formes internes ou intra-organisationnelles et des formes externes nationales ou internationales. Elle peut être verticale ou horizontale. Ce type de mobilité constitue une solution à double usage. Elle permet, quand les ressources sont disponibles en interne, d'économiser les coûts de recrutement et d'accès au marché externe (Abraham, 2003)¹. Elle permet aussi de résoudre les problèmes de flexibilité, de redéploiement, ou de gestion de carrière (Murrell, Frieze, Olson, 1996² ; Ben Hassine, 2005³). Elle permet, également, de contrer le plafonnement de carrière (Wils, Tremblay, Guérin, 1997)⁴.

Dans les paragraphes suivants, nous développons les mesures favorisant la mobilité et les différentes recommandations faites auprès des entreprises observées.

2.4.1. Bâtir une politique de mobilité

La première mesure capable de favoriser les mobilités est la mise en place d'une politique de mobilité dans les entreprises.

Nous avons proposé aux entreprises A et B, de bâtir une politique de mobilité. Trois étapes seront donc nécessaires pour créer des passerelles entre un métier X vers un métier Y :

- La première étape est d'identifier l'ensemble de compétences (savoirs, savoir-faire...).
- La seconde étape est de connaître l'ensemble des proximités de compétences entre les emplois-types⁵.
- La dernière étape est de repérer les compétences à acquérir.

Il faut préciser que les passerelles envisagées d'un emploi-type à l'autre impliquent qu'il y ait toujours au moins une compétence partagée entre les deux emplois. En l'absence d'identification de compétences communes entre les deux emplois, il s'agit alors d'une reconversion.

¹ ABRAHAM J. (2003), Op.cit, p.70.

² MURRELL, FRIEZE et OLSON (1996), «Mobility Strategies and career outcomes: a longitudinal study of MBA », *In Abraham J. (2003)*, « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », *Revue Gestion 2000*, Vol.20-N°4, pp.33-51.

³ BEN HASSINE A. (2005), « De la planification des carrières à la gestion des mobilités : réflexions autour des conceptions de la GPRH et de la gestion des carrières », *Humanisme et entreprise*, N°272, pp.01-15.

⁴ WILS T., TREMBLAY M. et GUÉRIN G. (1997), Op. Cit. p.189.

⁵ Emplois Types : un ensemble des situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu. Un emploi type regroupe ainsi plusieurs postes. C'est une construction méthodologique forgée par le CEREQ désignant un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes, en terme de contenus d'activités et de compétences, pour être étudiés et traités de façon globale. L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

2.4.2. Dépasser le blocage de la mobilité interne et externe : encourager la mobilité et combattre les résistances

Dans le but de dépasser les blocages de la mobilité, il faut, d'une part, convaincre les employés en reconversion professionnelle, comme dans le cas de l'entreprise B et, d'autre part, permettre aux salariés d'acquérir d'une certification à travers un diplôme comme c'est le cas dans l'entreprise C.

Nous avons recommandé à l'entreprise A d'encourager la mobilité professionnelle interne et de la rendre obligatoire, après un certain laps de temps et au sein d'une même fonction.

Nous avons recommandé à l'entreprise B, de repérer l'ensemble des phénomènes susceptibles de mettre en échec le processus de mobilité interne et de combattre les résistances dites « *d'incapacité ou affective* » (Zanga, 2006)¹, des personnes qui doutent de leur capacité devant tout changement ou qui en anticipent les pires conséquences.

L'employé doit accepter de changer ses habitudes et devenir acteur dans la gestion de sa propre mobilité. Les managers doivent aussi créer les conditions favorables à cette prise en charge de soi. Il faut, d'une part, agir sur les facteurs qui bloquent ou qui limitent son développement : manque de confiance en soi, découragement, peur...et, d'autre part, il convient de renforcer les différents ressorts que possède l'individu : capacité de se prendre en charge, de réagir en situation difficile, de prendre des initiatives. Il faut donc un changement de représentations mentales et un changement de comportement.

Un autre facteur qui freine la mobilité est celui de la certification. L'acquisition d'une certification au travers d'un diplôme pour les salariés dans l'entreprise C, peut être un élément de protection vis-à-vis d'éventuelles difficultés professionnelles. Il faut concevoir et mettre en place des démarches qui permettent à tous salariés de développer, d'évaluer et de reconnaître leurs compétences individuelles.

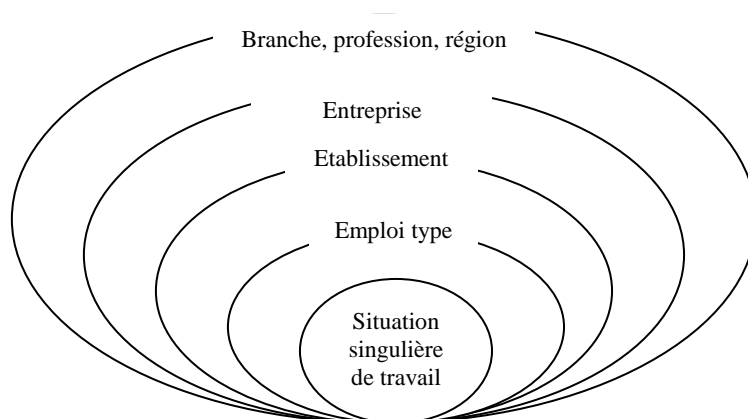
2.4.3. Accompagner la mobilité professionnelle et le passage du niveau micro au niveau macro

La mobilité professionnelle ne se limite pas à transférer le salarié à son nouveau poste, elle s'inscrit dans un plan complet de préparation. Pour que la mobilité soit efficace, l'entreprise doit aider le salarié à opérer au mieux ce passage difficile d'un poste à un autre. De nombreux dispositifs peuvent y contribuer, nous prenons l'exemple de l'accompagnement de la mobilité géographique.

Une autre mesure pouvant favoriser les mobilités est celle du passage du niveau micro au niveau macro, c'est-à-dire des situations de travail et de leur agencement, à des espaces organisés de mobilité, au sein d'une branche professionnelle par exemple, comme le montre la figure N°33.

¹ ZANGA J.CH. (2006), Op.cit, p.40.

Figure N°33- Espaces de mobilité



Source : adapté de Amadiou et Cadin, 1996, p.101.

Pour cela, il faut donc un système d'information sur la mobilité (ex : information sur les possibilités de mobilité interne, sur les aides offertes...) ; une incitation et une gestion de la mobilité (ex : faire des repères, de chemins, d'itinéraires qui balisent les manières de passer d'une situation à une autre). Il y a plusieurs approches pratiques utilisées comme l'«emploi-type», les «emplois à géométrie variable»¹, les «aires de mobilité»².

Par ailleurs, il convient de s'interroger sur l'effet négatif, en interne, de la mobilité comme, par exemple, l'alourdissement des charges de travail, la baisse de productivité dans les unités touchées par les mouvements de la main d'œuvre. Plusieurs auteurs qui ont travaillé sur la problématique de la mobilité, en ont cité ses effets négatifs (Wils, Tremblay et Guérin, 1997³ ; Burke et Moore, 2000⁴).

Le développement d'une formation qualifiante et de la mobilité dans une entreprise ne sont pas isolables du type même d'organisation qui caractérise une entreprise. Ces nouvelles pratiques, fondées sur de nouvelles philosophies de gestion, conduisent à changer les organisations traditionnelles de travail (Gilbert, 2005)⁵. Quel type d'organisation favorise-t-il la mobilité, le transfert des compétences et l'autonomie ?

2.5. Vers une organisation du travail plus qualifiée pour un espace de mobilité et de transférabilité des compétences

Il semble fondamental, pour les entreprises tunisiennes, de passer d'un mode d'organisation traditionnel à de nouvelles modes d'organisation qui favorisent la communication, renforcent les capacités de créativité, d'innovation et assurent la reconnaissance et la mobilité de leurs salariés. Il faut donc adopter des nouvelles formes d'organisation du travail.

¹ Les emplois « à géométrie variable » souvent utilisés dans le cadre de structures par projet ou par mission. Dans ce cas, l'emploi correspond à une fonction dont le contenu sera largement et progressivement défini par son titulaire.

² Les aires de mobilité professionnelle sont l'ensemble des cheminements professionnels envisageables entre différentes fonctions et segments. Elles offrent, à partir d'un emploi type d'origine, un éventail de parcours possibles gradués en fonction de la proximité de compétences existantes entre les emplois-types comparés. Cette méthode permet d'offrir un outil d'aide pour les opérations d'orientation et d'évolution de carrière en faisant un bilan du parcours déjà effectué afin de repositionner pleinement l'individu sur un métier en le formant ou l'amenant à développer un potentiel plus complet sur le métier visé. Cet outil contribue donc à éclairer des mobilités potentielles entre métiers et à mettre à jour de nouvelles parentés pour des emplois types ne relevant ni de la même famille professionnelle, ni du même secteur d'activité et ne nécessitant pas, en début de carrière, la même formation initiale.

³ WILS T., TREMBLAY M. et GUÉRIN G. (1997), Op.cit, p.189.

⁴ BURKE L.A. ET MOORE J.E (2000), « The reverberating effects of job rotation : a theoretical exploration of norotaters fairness perceptions », Human Resource management Review, vol. 10-2, pp.127-152.

⁵ GILBERT P. (2005), Op.cit, p.77.

L'organisation qualifiante est conçue comme un dépassement du modèle traditionnel (Amadiou et Cadin, 1996, p.7)¹. Le terme d'organisation qualifiante apparaît pour la première fois, en 1987, avec Antoine Riboud² afin d'affronter l'exacerbation de la concurrence internationale et les difficultés vécues par les organisations. Ensuite, le terme a suscité de nombreuses réflexions de part des économistes, des sociologues, des gestionnaires et des professionnels de la formation. Nous trouvons parfois, dans la bibliographie, la dénomination organisation apprenante³ comme notion similaire⁴ à l'organisation qualifiante.

L'organisation qualifiante est définie comme l'un des modèles d'organisation et de management favorisant les apprentissages et le développement des compétences (Zarifian, 2001⁵ ; Dejoux 1999). Elle fait de tout événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif dans et par l'activité même du travail. Elle intervient sur elle-même, sur ses modes d'organisation, et donc s'autorégule, ce qui lui permet donc d'anticiper ses évolutions (Le Boterf, 2002, p.224)⁶.

Ce type d'organisation est adapté au développement de l'employabilité car il offre au salarié un champ d'autonomie et un degré de responsabilité qui permettent de développer les capacités d'apprentissage, l'autonomie, la responsabilité et aussi de libérer les initiatives (Zarifian, 2001).

En outre, et selon Maré-Girault (2001, p.37-39)⁷, l'organisation qualifiante facilite l'évolution et l'enrichissement des métiers existants dans l'entreprise. Elle contribue à la genèse de métiers nouveaux car le surplus de savoirs s'accompagne parfois de modifications dans l'activité et les responsabilités du salarié.

Cette organisation est considérée, également, comme plus « riche en contenu d'activités » et plus « riche en contenu éducatif » (Madelin et Thierry, 1992, p. 23). Elle permet à l'employé de travailler à différentes activités et d'avoir ainsi une diversité de tâches tout en lui offrant des situations de travail formatrices.

La redéfinition des modes de fonctionnement de l'entreprise exige l'adoption de nouveaux comportements, tant de la part des managers que du personnel. Passer d'une organisation traditionnelle à une organisation qualifiante constitue un réel bouleversement qui se concrétise par la mise en place d'un projet clair impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

Il convient de noter que ce modèle d'organisation a été critiqué (Aubert, Gilbert et Pigeyre, 2005, p.134)⁸. Livian (1996)⁹ montre que ce modèle est peu compatible avec les conditions concrètes de travail, d'emploi et de formation. Oiry (2001) mentionne également que les difficultés de mise en œuvre d'un tel modèle d'organisation qualifiante ont conduit à en abandonner le concept.

¹ AMADIEU J.-F. ET CADIN L. (1996), « Compétence et organisation qualifiante », Edition Economica, Paris.

² RIBOUD A. (1987), « Modernisation, mode d'emploi », In Maré-Girault S. (2001, p.12), op.cit, p.

³ L'organisation apprenante est définie comme une organisation où les individus développent continuellement leur compétence pour obtenir les résultats fixés. Elle possède une politique et un plan de formation qui permet et facilite l'apprentissage organisé et l'autoformation de son personnel (Leich et al., 1996; Appelbaum et Reichart, 1997; Ellinger et al., 2002).

⁴ DEJOUX (1999, p.6) souligne que la différence entre ces deux notions est dans leurs finalités. La finalité de la première est d'acquérir un avantage concurrentiel interne, et de la deuxième un avantage concurrentiel externe.

⁵ ZARIFIAN PH. (2001), Op.cit, p.15.

⁶ LE BOTERF G. (2002), Op.cit, p.15.

⁷ MARÉ-GIRAULT S. (2001), Op.cit, p.76.

⁸ AUBERT J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2005), Op.cit, p.78.

⁹ Livian (1996), « L'organisation qualifiante, pensée unique ? », (Aubert, Gilbert, Pigeyre, 2005).

3. NÉGOCIATION INDIVIDUELLE : LE CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

Les salariés qui occupent des fonctions sans avenir ou des emplois à risques, ont-ils le droit aujourd'hui, de négocier le développement de leur employabilité ou encore celui d'une garantie de rester employable ?

Reynaud (1995, p.182)¹ pensait que malgré les garanties sur l'avenir professionnel des salariés apportées par la négociation collective, la part de la négociation individuelle n'en demeurerait pas moins négligeable. En effet, avec l'individualisation des Ressources Humaines et les évolutions d'entreprises, le salarié aura davantage besoin de négocier individuellement le développement de son employabilité. Comment définit-t-on alors la négociation individuelle et comment le salarié peut-il négocier pour son propre compte ?

3.1. Acception de concept négociation individuelle

La négociation individuelle se fait lorsque « *un individu négocie uniquement pour son propre compte sans avoir de mandat, ni commettant, ni constituant* » (Rojot, 2006, p.128)². Elle se joue entre le salarié et son responsable hiérarchique autour des leviers de développement de l'employabilité. Le salarié peut négocier avec l'entreprise, son « *panier de compétences* » (Reynaud, 1995), la mobilité fonctionnelle ou géographique, le financement de la formation, de l'accompagnement de la mobilité (Dany et Livian, 2002, p.88)³, les projets de fin de carrière, les projets individuels, etc.

Il y a parfois une confusion entre le concept de négociation et le concept de consultation ou de concertation. Les trois termes renvoient aux processus de prise de décision collective, mais chacun désigne en réalité une situation, des objectifs et des processus différents (Touzard, 2005)⁴ :

- L'objectif de la consultation est de recueillir, préalablement à une décision collective, les avis, opinions et attitudes d'un certain nombre d'acteurs.
- L'objectif de la concertation est de résoudre un problème posé à des acteurs poursuivant un même but ou de prendre, tous ensemble, une décision collective.
- A la différence de la concertation, le conflit est à la source de la négociation et le pouvoir des acteurs fait partie intégrante des processus en jeu dans l'élaboration d'une solution.

Selon Lax et Sebenius (1986, p.2)⁵, la négociation « *fait partie intégrante du métier de gestionnaire* » et une activité à laquelle se plie sans cesse un manager (Pekar Lempereur et Sebenius, 2004, p.8)⁶. Tout gestionnaire se trouve impliqué dans un réseau de négociation, qui transige vers le haut avec ses supérieurs, vers le bas avec ses subordonnés, latéralement avec d'autres gestionnaires hors du cercle hiérarchique.

¹ REYNAUD J.-D. (2005), « Négociation et action collective », Revue Négociations, 2008/1, pp.121-124.

² ROJOT J. (2006), « La négociation », 2^e édition, Vuibert, Paris.

³ DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002), Op.cit, p.11.

⁴ TOUZARD H. (2005), « Consultation, concertation, négociation », Revue Négociations N°139, pp.69-74.

⁵ LAX A. et SEBENIUS K. (1986) « The Manager as negotiator », (traduit par Gauthier G., Thibault M. (1995) « Les gestionnaires et la négociation, Edition Gaëtan Morin, Canada ».

⁶ PEKAR LEMPEREUR A. et SEBENIUS J. (2004), « Les théories de la négociation au service des pratiques du manager », Revue Française de Gestion, N°153, pp.9-11. P.8.

3.2. Contrat d'Activité Périodiquement Négociable : outil de développement de l'employabilité

Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN), proposé par Savall et Zardet, (1989¹, 1995a², 2003³), est un outil permettant de régler les relations professionnelles entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Il a pour but de fixer les objectifs et de négocier les moyens et contreparties nécessaires à leur réalisation (Savall, Zardet, 2008)⁴. La singularité de cet outil est fondée sur le lien possible entre les objectifs des individus et la stratégie de l'entreprise.

3.2.1. Définition du CAPN

Il s'agit d'un document « *contractuel, individuel* », qui permet l'engagement à l'avance de deux parties (personnel et responsable hiérarchique) sur la réalisation d'un certain nombre d'objectifs. Il se fonde ainsi sur deux termes : des objectifs et des contreparties fournies par l'entreprise (formation, moyens matériels et compléments de salaire). Cette *méthode simple et opérationnelle permet donc à l'entreprise de gérer simultanément différents problèmes et d'atteindre de façon coordonnée différents objectifs*» (Savall, Zardet, 2003, p.18).

3.2.2. Principes d'élaboration du CAPN

La mise en place de CAPN nécessite trois conditions :

- une contrepartie financière
- une vaste explicitation des règles de jeu de fonctionnement
- une participation du personnel à la mise en œuvre des décisions stratégiques, voire même à la préparation de certaines d'entre elles.

La méthode de réalisation est composée de quatre étapes :

- la première étape est la proposition de contenu du CAPN par le supérieur hiérarchique.
- la deuxième étape est la négociation avec l'intéressé
- la troisième étape est la détermination du contenu définitif pour la période
- la dernière étape est l'évaluation de l'atteinte des objectifs, à la fin de période, et l'attribution de l'avantage salarial.

La situation de négociation implique donc la mise en jeu de trois éléments (figure N°34) : le premier négociateur A (1) : responsable hiérarchique, le second négociateur B (2) : le salarié et le troisième élément est le contrat (3) qu'ils souhaitent obtenir.

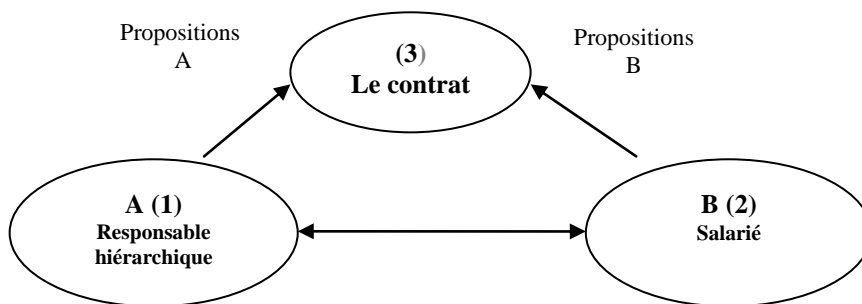
¹ SAVALL H., ZARDET V. (1989), Op.cit, p.15.

² SAVALL H., ZARDET V. (1995a), Op.cit, p.15.

³ SAVALL H., ZARDET V. (2003), Op.cit, p.15.

⁴ SAVALL H., ZARDET V., BONNET, M. (2008), « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », 2^{ème} édition, ILO-BIT, ISEOR, Lyon. P.111.

Figure N°34- Triangle de la négociation



La négociation entre le salarié et son supérieur hiérarchique doit être entendue dans un sens différent de la négociation paritaire : le supérieur hiérarchique présente et explique les moyens correspondants qu’il suppose ; puis une discussion s’engage entre les deux acteurs sur la cohérence et la faisabilité des objectifs et des moyens.

Le nombre d’objectifs doit être compris entre six et dix, au delà, le CAPN sera trop ambitieux et la probabilité d’obtenir la rétribution deviendra moins élevée. Les objectifs ne doivent pas donc être trop timorés, ni trop ambitieux. Les indicateurs de mesure des objectifs sont primordiaux pour entériner la dimension équitable et transparente de l’outil.

La figure N°35 présente un exemple de formulaire de CAPN, que nous avons recommandé aux entreprises A et B.

Figure N°35- Exemple de formulaire de CAPN

Contrat d'Activité Périodiquement Négociable							
Nom		Période partant de		2/ Complément de rémunération			
Prénom				2.1. Montant maximal prévisionnel de la prime			
Fonction		Jusqu'à		Mois d'activité	Salaire de base		
Equipe				Mois 1			
Le :				Mois 2			
				Mois 3			
						
L'intéressé		Le super hiérarchique		$\times a \% = \dots\dots\dots$			
Conclusion sur l'évaluation du contrat							
Accord							
Montant de la prime							
observations							
1/ Objectifs fixés et moyen spécifiques misent à la disposition de salarié							
N°	Objectifs	Indicateur niveau initial	Etalement de niveau final à atteindre			Moyens alloués	pondérations
1			3/3	2/3	1/3		%
2							%
3							%
4							%
5							%
Fraction Attribuée				\times	$=$
Payable le :							

La personnalité du négociateur, telle que l'attitude face au risque, l'estime de soi, l'intelligence et le système de valeurs et le style de manager joueront donc un rôle déterminant dans cette négociation. Si le manager détermine seul, et impose au salarié les objectifs, les moyens à mettre en œuvre et les manières de procéder, la négociation sera impossible de cette façon-là. Au contraire, dans un style démocratique, le manager négocie avec le salarié et le fait participer aux décisions relatives aux objectifs et aux moyens de leurs mises en œuvre.

Au même titre que la négociation individuelle, d'autres niveaux de négociation (macro, meso, micro), comme le montre le tableau N°43, permettront de discerner une négociation sur les différents champs de développement de l'employabilité (GPEC, mobilité, formation...).

Au plus haut niveau, macro, se trouve la négociation nationale, puis des niveaux intermédiaires et enfin le niveau micro ou d'entreprise.

Tableau N°41- Trois niveaux de la négociation de l'employabilité		
Niveaux	Type de négociation	Acteurs
Macro	Convention et accords collectifs	Confédérations syndicales et Etat (parti salarié, parti patronal) Exemple : accord interprofessionnel sur la formation
Meso	Accord d'entreprise	Employeur et organisations syndicales présentes dans l'entreprise. Exemple : Groupement d'Employeur
Micro	Accords formels (entretien annuel) ou informels	Salarié, employeur, responsables hiérarchiques, responsable RH. Exemple : accord du superviseur pour envoyer son collaborateur en formation
Individuel	Accords formels (entretien annuel) ou informels	Salarié, employeur, responsable hiérarchique, responsable RH. Exemple : accord sur un projet professionnel répondant aux exigences du marché de l'emploi

Nous évoquons la négociation collective qui est une technique, généralement utilisée pour régler les conditions de travail des salariés d'un cadre professionnel donné, connue dans la plupart des pays, quel que soit leur régime économique et social¹. Elle est ainsi définie comme étant un « *processus par lequel les partenaires sociaux définissent de façon concertée un ensemble de règles qui régissent le fond et la forme de leurs rapports* » (Caire, 1992, p.3). L'accord résultant d'une négociation sera le plus souvent formalisé sous formes de conventions ou d'accords collectifs² (dans le domaine social), un contrat (dans le domaine économique), un traité (domaine politique).

La négociation collective au niveau national ou interprofessionnel (macro), concerne les accords nationaux interprofessionnels sur des questions mettant en œuvre une solidarité entre toutes les entreprises (ex : retraite) ou des stratégies permettant d'orienter les négociations de branche professionnelle (ex : emploi).

La négociation au niveau de branche, ou régional, de branche d'activité ou professionnel (meso), est celle par laquelle les résultats s'étendent à l'ensemble des entreprises d'un secteur. Elle joue un rôle de régulateur économique et social entre les

¹ Dans les pays anglo-saxons, dans l'ex-Union soviétique dans les pays de la Communauté européenne, dans les pays d'Afrique et d'Asie.

² Il y a une distinction entre convention et accord collectif : la première traite de toutes les questions ouvertes à la négociation et pour toutes les catégories professionnelles intéressées, alors que l'accord ne traite que de questions particulières (PETIT, 2007, p.139). Dans ce dernier nous trouvons les accords, dits atypiques, conclus entre l'employeur et des interlocuteurs non syndicaux (comité d'entreprise, délégués du personnel, salariés mandatés) ne relèvent pas des règles propres aux conventions et accords collectifs et les accords, dits dérogatoires

entreprises d'une même branche, pour éviter l'inégalité des conditions de travail entre les salariés (ex : le Groupement d'Employeur¹).

La négociation d'entreprise (micro), se déroule à un niveau plus proche des préoccupations des salariés et de la direction. Elle peut facilement déboucher sur un véritable contrat qui fixera des solutions concrètes et efficaces, adaptées aux caractéristiques de chaque entreprise. Elle permettra donc de mettre en œuvre ce que ni les comités d'entreprise ni la branche ne sont en mesure d'effectuer (Boullier, Al., 1996)². L'accord d'entreprise permet, en outre, de lier la question de la formation aux autres domaines de compétence, tels que le déroulement de carrières, les classifications et les salaires.

Le dialogue se trouve facilité également par la bonne connaissance réciproque qu'ont les interlocuteurs de leurs préoccupations respectives : les salariés et leurs représentants connaissent les contraintes économiques, technologiques et opérationnelles qui pèsent sur l'entreprise et les chefs d'entreprise connaissent, pour leur part, les besoins réels du personnel.

Ainsi, la négociation d'entreprise se situe au plus près des salariés et joue un rôle particulièrement important dans la mise en place des leviers permettant le développement de l'employabilité, elle rend même les salariés plus dépendants de la situation économique de leur entreprise ou de leurs établissements (Kaisergruber, 1997, p.36)³. Plus une négociation est décentralisée, plus les solutions fixées seront concrètes et efficaces.

3.3. Obstacles internes et externes de la négociation collective et individuelle dans les entreprises tunisiennes

Le gouvernement tunisien accorde une grande importance à la négociation collective (Ennaceur, 2000⁴, Zghal, 1998a⁵, Kraïem, 1999⁶). Cette importance est traduite dans le Code du Travail de l'article 31 jusqu'à l'article 52, réservé aux conventions collectives. La loi de 1996⁷ va aussi permettre un essor remarquable de la négociation collective, notamment au niveau de la décentralisation de la négociation à l'échelle de l'entreprise.

Malgré cette importance accordée à la négociation, et les initiatives diverses visant à promouvoir la négociation, le rapport de Commission des Communautés Européennes (2008)⁸, témoigne du recul de la négociation collective en Tunisie, en raison de nombreux obstacles internes et externes que nous évoquons dans les paragraphes suivants :

¹ Le principe en est le regroupement de plusieurs entreprises qui adhèrent à une association. Celle-ci, gérée et administrée exclusivement par les entreprises adhérentes, a pour objet de leur mettre à disposition des salariés à Temps Partiel (TP) avec une préférence pour le contrat à durée indéterminée. Le salarié peut être mis à disposition d'une à trois entreprises différentes (suivant les principes du temps partagé). Il aura donc l'avantage de travailler pour plusieurs structures tout en ne déclarant qu'un seul contrat de travail le liant au groupement.

² BOULLIER K. et AL. (1996), « Négocier les accords d'entreprise, Le guide des partenaires sociaux », Editions Liaisons, Paris.

³ KAISERGRUBER D. (1997), « Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe », Organisation, Paris. P.36

⁴ ENNACEUR M. (2000), « Les syndicats et la mondialisation: le cas de la Tunisie », Document du travail N°120, Institut international d'études sociales, Genève.

⁵ ZGHAL R. (1998a), Op.cit, p.36.

⁶ KRAÏEM M. (1999), « Bourguiba, Hached, Achour et les autres », Jeune Afrique, 1er juin 1999.

⁷ Loi N°62 du 15 Juillet 1996

⁸ Commission des communautés européennes (2008) « Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen. Mise en œuvre de la politique européenne de voisinage en 2007. Rapport de Suivi Tunisie » Document de travail des services de la commission, Bruxelles.

3.3.1. Résistance à l'égard de la négociation dans les entreprises

Nous avons constaté, dans l'entreprise B, que les employés interrogés avaient des opinions négatives vis-à-vis des représentants et des syndicats. Les responsables se sont aperçus que la négociation entravait le bon déroulement des activités de l'entreprise. En revanche, les syndicats refusaient d'entrer dans des négociations, les décisions étant prises unilatéralement par la direction.

La première explication de ces prises de positions étant liée à la contrainte culturelle, le personnel n'ayant pas encore pris l'habitude de recourir au syndicat. La deuxième explication a été avancée par Amari-Cherif (2008, p.157)¹ que « *le fait d'appartenir à un mouvement syndicaliste peut avoir une connotation politique que certains peuvent interpréter comme une adhésion opportuniste pour faire prévaloir une certaine idéologie politique* » raison pour laquelle les acteurs renoncent à se présenter ou à se faire représenter.

Zghal (1998a)² parle d'un « *anti-syndicalisme* » des directeurs tunisiens et de la hiérarchie qui réduit le pouvoir d'intégration des syndicats dans les entreprises, ce qui montre que l'organisation syndicale n'est pas pleinement légitimée dans les entreprises tunisiennes malgré les articles 242 et 8 du Code du Travail ayant défini la liberté syndicale comme une liberté publique individuelle et collective, l'article 5 stipule notamment que « *les travailleurs sont libres d'adhérer à une organisation syndicale légalement constituée* ».

En outre, ce cadre juridique a été jugé laconique par Hellal et Malek (2005) parce que la loi ne régleme nte pas l'activité syndicale au sein des entreprises et que cette liberté syndicale n'est autre que la liberté d'adhésion (Khalouli, 2005)³. De même façon, le délégué syndical ne bénéficie d'aucune autre protection que celle dont bénéficie tout adhérent.

L'employeur peut toujours muter ou licencier un militant syndical. Le retard de la ratification par la Tunisie de la convention 135 de l'OIT est un grand handicap pour la liberté syndicale et une nuisance à la crédibilité du dialogue social dans le pays.

De plus, le législateur tunisien ne prévoit pas de protection contre le licenciement des représentants syndicaux. A l'inverse, pour le législateur français, dans le cas de non respect de la procédure de licenciement d'un représentant syndical, l'employeur peut alors être poursuivi et sanctionné tant au niveau pénal que civil.

Le législateur tunisien doit accorder une protection contre le licenciement des syndicats dans les entreprises. Les délégués syndicaux doivent également disposer d'une liberté syndicale des moyens matériels et financiers, d'une liberté de circulation dans l'entreprise, d'un droit de diffusion des journaux, d'affichage, d'un droit d'absentéisme de leur travail et d'une protection contre le licenciement.

¹ AMARI-CHERIF A. (2008), Op.cit, p.13.

² ZGHAL R. (1998a), Op.cit, p.36.

³ KHALOULI S. (2005), « Cours de formation syndicale sur les normes internationales du travail et la déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail et son suivi », <http://209.85.229.132/search?q=cache:>

3.3.2. Absence d'un véritable syndicat représentatif et la faiblesse des ressources syndicales

La seule et unique interlocutrice habilitée à négocier et à parler au nom de tous les salariés et dans tous les secteurs d'activités privées et publiques, est l'Organisation Syndicale l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT).

En parcourant la trajectoire de l'UGTT depuis sa fondation et jusqu'à aujourd'hui, on observe que les relations gouvernement-syndicat ont toujours été marquées par une multitude de considérations à la fois politiques, économiques et sociales.

Ces relations ont évoluées en fonction de l'environnement politique et économique du pays, passant de l'alliance au partenariat en 1956, puis, à l'opposition de 1978 à 1984, enfin à la contractualisation à travers des négociations périodiques avec le syndicat patronal, parrainé par le gouvernement, à partir de 1988.

Ces changements, selon Zghal (1998a, p.6)¹ ont participé à la mutation de syndicalisme tunisien d'un syndicat « *revendicatif* » vers un syndicat « *managérial* » qui participe, dans un cadre institutionnel, à l'élaboration de la politique du travail et des salaires et joue le rôle de régulateur de la crise de l'emploi. Mais, en réalité, le mouvement syndical tunisien ne joue pas de rôle primordial dans les négociations et le nombre d'adhérents s'avère être en constant recul (Blanc et Al., 2005)². Les statistiques des adhésions syndicales ne sont pas publiées, mais selon les rapports³ 2000 à aujourd'hui, le taux de syndicalisation tunisien était de 20 % (Barrouhi, 2006)⁴, or il est beaucoup plus élevé dans les entreprises publiques et plus faible dans le secteur privé.

La force et la capacité de négociation de l'UGTT sont essentiellement puisées dans son unité et sa représentativité. La représentativité des syndicats dépend généralement du nombre et de la diversité de ses adhérents. Elle doit donc gagner de nouveaux adhérents et encourager davantage de jeunes personnes et de femmes à exprimer de nouvelles aspirations et revendications.

3.3.3. Culture, peu développée, de la négociation et absence de contrôle et de sanction du non-respect de la législation

La culture⁵ a-t-elle un impact sur la négociation ? Certains auteurs qui se sont penchés sur le sujet, ont fait de la variable culturelle l'élément essentiel de la stratégie et de la conduite de négociation (Casse, 1987)⁶. Faure et al. (2000, p.181)⁷ ajoutent que la culture a des effets sur chacun des constituants essentiels de la négociation : les acteurs, la structure, la stratégie, le processus et les résultats.

¹ ZGHAL R. (1998a), Op.cit, p.36.

² BLANC F. ET AL. (2005), « Rapport FEMISE, Profil pays Tunisie », Institut de La Méditerranée, France.

³ Selon BLANC et AL. (2005) il se situerait actuellement autour de 12% de la population active occupée et 15% de l'emploi salarié. La répartition sectorielle des adhérents de l'UGTT montre que la représentativité est surtout significative dans l'administration publique (31,5% de l'ensemble des fonctionnaires). Seulement 14% des salariés des industries manufacturières

⁴ BARROUHI A. (2006), « Syndicalistes en congrès à Monastir », Jeune Afrique, 24 décembre 2006.

⁵ Dans son sens le plus large la culture est « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social »⁵. Hofstede (1980, 1983), la définit comme étant « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de ceux d'un autre groupe ».

⁶ CASSE P. (1987), « La négociation interculturelle », Chotard, Paris.

⁷ FAURE G.O. ; MERMET L. ; TOUZARD H. et DUPONT CH. (2000), «La négociation, situation, problématiques, applications », 2^e édition, Dunod, Paris

Il faut se pencher sur la culture nationale pour expliquer les raisons de l'absence d'une culture de négociation en Tunisie. Nous pouvons ainsi évoquer quelques éléments :

- La société tunisienne est hiérarchique, contrairement aux sociétés égalitaires (citons les pays anglo-saxons et scandinaves). Le pouvoir est donc lié au statut social, certaines personnes ayant des statuts plus élevés que d'autres.
- La communication en Tunisie est implicite et fournit peu d'information (Fourcade, 2006)¹. Par exemple, l'information sociale n'est ni publiée ni diffusée, car elle n'est pas destinée à circuler notamment sur les données considérées comme stratégiques ou sensibles.

Le taux de syndicalisation, ainsi que la culture de négociation, ne sont pas les seuls obstacles à la négociation, à la dépendance des partenaires sociaux ni au parti politique, l'absence de contrôle et de sanction du non-respect de la législation, des conventions collectives et de la corruption (Yahiaoui, 2007, p.141)² sont autant de facteurs qui ont eu, potentiellement, un impact considérable sur le dialogue social.

¹ FOURCADE B. (2006), Op.cit, p.27.

² YAHIAOUI D. (2007), Op.Cit, p.13.

CONCLUSION DU CHAPITRE 7

Dans ce chapitre, nous avons identifié, selon les résultats des diagnostics réalisés dans les trois entreprises observées (chapitre 5 et 6) les principales pré-requis ainsi que les conditions d'ordre structurel, managérial, économique et institutionnel nécessaires à la mise en place d'une politique de développement d'employabilité au sein des entreprises observées.

Les principaux pré-requis de la concrétisation de la démarche du développement de l'employabilité définits sont : la volonté du dirigeant, le rôle de la direction des Ressources Humaines et de l'encadrement, la culture de l'entreprise tournée vers des valeurs de responsabilité sociétale, la motivation des salariés, l'information et la communication des objectifs stratégiques en matière d'emploi. Tous ces éléments nécessitent un changement des mentalités.

Les conditions nécessaires, d'ordre structurel et managérial, sont au nombre de six : le développement des compétences transversales et la polyvalence ; l'anticipation de l'emploi ; la reconnaissance et la validation des compétences et des acquis ; l'autonomie et la responsabilisation des employés et, enfin, l'orientation et l'information. Pour la réalisation de chacune de ces conditions, nombreux leviers et outils sont conçus :

Afin de développer les compétences transférables et la polyvalence des salariés, les organisations disposent de trois leviers privilégiés : la gestion des compétences, la Formation Qualifiante et Transférable et les politiques de mobilité professionnelle.

La gestion des compétences doit développer les compétences de tous les salariés de manière équitable, par des Formations Qualifiantes et Transférables. La formation doit également se placer au centre de la GRH et il faut intégrer la dimension transversale à la formation. La gestion des compétences, dans sa nouvelle orientation doit également intégrer la dimension prévisionnelle et s'éloigner de la visée quantitative et collective.

Nos recommandations pour les entreprises A et B, ont été d'une part de réviser leurs politiques de formation et d'autre part, d'intégrer dans leur plan de formation, des formations qualifiantes et transférables.

Les actions mises en place sont : deux grilles de compétences (service de production pâtes et laboratoire) dans l'entreprise A et une quinzaine de grilles de compétences ont été réalisées dans l'entreprise B. La mise en place des grilles de compétences permet de visualiser les compétences effectives et d'élaborer un plan de formation adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'entreprise. La mise en place une démarche de management par les compétences dans les entreprises A et B, s'avère difficile.

Pour promouvoir la reconnaissance et la validité des compétences, les entreprises disposent de bilan de compétences et de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Malgré l'absence d'une démarche de validation des acquis dans le domaine d'activités de l'entreprise C, elle a tenté la conception et la mise en place d'une démarche permettant le développement, l'évaluation et la reconnaissance des compétences individuelles. Cette démarche permet une première identification des certifications possibles dans le domaine du câblage en Tunisie.

Les responsables ont rencontré plusieurs difficultés dans la réalisation de ce projet à cause de l'absence de coopération des institutions publiques.

Le propos d'une politique d'employabilité ne se limite pas au développement des compétences. Il doit favoriser la mobilité sur le marché du travail et adopter des formes d'organisation plus enrichissantes permettant l'implication et la responsabilisation des salariés. Afin de bâtir une politique de mobilité, nous avons préconisé aux entreprises A et B, trois étapes pour créer des passerelles entre différents métiers. L'entreprise B devra repérer l'ensemble des phénomènes susceptibles de mettre en échec le processus de mobilité et de combattre les résistances, en renforçant les capacités des salariés à se prendre en charge, à réagir en situation difficile, à prendre des initiatives, à agir sur le manque de confiance en soi, la peur, etc.

Les entreprises tunisiennes doivent créer un climat de travail plus favorable, qui soit marqué par la confiance, la discussion, l'ouverture, le partage et la coopération et par l'amélioration de la communication-coordination-concertation. Des actions concrètes ont été mise en œuvre par l'entreprise A, la première concerne la révision des procédures (recrutement, intégration...) et la deuxième l'amélioration des conditions de travail. Elle a préparé également un programme de réunions régulières pour encourager le travail en équipe.

Afin d'anticiper l'emploi les entreprises disposent de la GPEC. Nous avons conseillé à l'entreprise B d'anticiper les départs et d'éviter les pertes de compétences dues au départ non accompagné du personnel qualifié, de se centrer, en priorité, sur les emplois « à risques » ou « critiques » qui posent des problèmes (emplois en voie de disparition, mutations importantes de leur contenu, etc.). Notre proposition à ce niveau-là a concerné soit la création des parcours mobilité aux occupants de ces fonctions, soit le développement des missions de détachement temporaire dans d'autres services.

Une évolution des modes de recrutement et de modes de rémunération des personnels en fonction de la performance ou d'atteinte des résultats par l'intermédiaire de la prime est également nécessaire.

Une nécessité de négociation individuelle s'impose également. Nous jugerons que le CAPN est un outil permettant à l'employé de négocier le développement de son employabilité. La négociation collective joue aussi un rôle non négligeable dans le renouvellement des pratiques de GRH et des organisations de travail.

Plusieurs obstacles d'ordre politique et culturel entravent toujours la négociation dans les entreprises tunisiennes. La culture de la négociation est peu développée de par la société tunisienne qui est hiérarchique et non égalitaire.

La condition d'ordre économique qui apparaît essentielle est la création d'emplois.

Enfin, nous signalons **l'importance de rôle des institutions**, toutes ces pratiques ne peuvent se mettre en place que avec la participation de gouvernement et des institutions publiques, en réalisant un ensemble des réformes, par exemple :

- Au niveau de la mobilité : garantir des droits nouveaux en matière de mobilité et un véritable accompagnement professionnel.
- Au niveau de la formation : introduire le droit individuel à la formation et le développement de la validation des acquis de l'expérience, etc.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

A l'issue de cette troisième partie, plusieurs conclusions seront à formuler.

- Nous déduisons des résultats de nos recherches (**chapitre 5**) qu'il y a un lien réciproque entre la GRH et l'employabilité. La GRH permet le développement de l'employabilité et l'employabilité permet la modernisation des pratiques de GRH.

De nouvelles pratiques de GRH favorisant le développement de l'employabilité des salariés produisent d'abord des résultats directs sur les Ressources Humaines et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel et économique. Le développement de l'employabilité permet également de mieux contrôler et mieux gérer les Ressources Humaines et donc d'optimiser la contribution de la Fonction RH à la performance de l'entreprise.

Les résultats des diagnostics nous ont permis de relever les différents dysfonctionnements de GRH et nous apporté un éclaircissement en terme de contraintes organisationnelles et de difficultés d'implantation de dispositifs de développement de l'employabilité au sein des trois entreprises étudiées.

Les dysfonctionnements sont liés, principalement, à la non transférabilité des compétences ; la non anticipation de l'emploi ; l'absence d'une démarche de la validation des acquis ; le manque de polyvalence ; la faible autonomie des salariés et le manque de prise de décisions et de responsabilité ; l'absence de travail en équipe et la déficience des 3C ; le manque d'orientation.

Les difficultés précédemment énumérées d'implantation d'outils de développement de l'employabilité au sein des politiques de GRH de deux entreprises tunisiennes A et B sont les suivantes :

- **le déficit de la politique de formation** : la formation est spécifique et ne permet pas l'acquisition des compétences transférables alors que c'est un élément essentiel pour le développement de l'employabilité. Les actions de formation se limitent à des actions d'adaptation à court terme. Il y a également un déficit de compétence qui est un handicap pour plusieurs personnes à garder ou à évoluer dans leur emploi.
- **la défaillance des politiques de recrutement et d'évaluation** (entretien d'appréciation...), engendrant des situations d'inadaptation formation-emploi et des difficultés de transmission du savoir-faire.
- **l'absence d'une politique de mobilité** : le personnel interrogé apparaît très peu mobile ou même n'a jamais changé de poste. La mobilité est considérée comme un outil qui permet l'acquisition des compétences transportables et réutilisables dans différents contextes, elle favorise une diversification des parcours (Dany, Livian, 2002, p.72)¹. Plus un individu possède de compétences qui peuvent être transportées dans un autre poste ou milieu, plus son employabilité se renforce.

¹ DANY F. et LIVIAN Y-F, (2002), Op.cit, p.11.

- **L'absence de communication** sur les objectifs et la stratégie et le manque de visibilité pour les salariés.
- **L'organisation du travail est désqualifiante.**

Ces dysfonctionnements s'expliquent par l'absence de la Fonction RH et à des difficultés financières, culturelles et, enfin, institutionnelles

Les principaux handicaps à l'employabilité, dans l'entreprise C, sont le défaut de validation des acquis de l'expérience et le défaut de connaissance des langues allemande et anglaise.

Les résultats de nos recherches confirment que l'employabilité varie en fonction de modèle de GRH des entreprises. Une gestion traditionnelle des Ressources Humaines, « administrative » ou « arbitraire » ne favorisent pas le développement de l'employabilité des salariés.

Ces résultats viennent également confirmer la nouvelle théorie de carrières et que l'employabilité varie en fonction de la configuration des entreprises. Les carrières nomades sont valables pour des structures contemporaines. Les carrières organisationnelles sont valables pour des structures ayant des configurations bureaucratiques. Dans l'entreprise A et C, le modèle de carrière verticale n'est pas le référent. Les personnes interrogées dans ces entreprises, déclarent avoir changé d'employeur au cours de leur vie professionnelle et l'avoir déjà fait plusieurs fois. Cela confirme que l'employabilité est aujourd'hui un moteur de carrière. Des personnes interrogées dans l'entreprise A, attestent avoir connu une ou plusieurs périodes sans emploi.

La carrière hiérarchique verticale, ou carrière organisationnelle classique, n'est pas une figure du passé. Dans l'entreprise B, la majorité des personnes interrogées déclarent qu'elles n'ont pas changé d'employeur au cours de leur vie professionnelle. Les salariés ne souhaitent pas être positionnés dans d'autres échelles que l'échelle hiérarchique par crainte d'être stigmatisés.

- Nous déduisons des résultats de nos recherches (**chapitre 6**) qu'il y a une réciprocity entre l'employabilité et la performance de l'entreprise. Le développement de l'employabilité permet, sur le court terme, la création d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la productivité et contribue à un meilleur climat social. A long terme, le développement de l'employabilité des salariés, permet à l'entreprise de préparer les compétences dont elle aura besoin demain (compétences potentielles).

L'accroissement de la performance agit positivement sur le développement de l'employabilité par le biais de la création d'emploi et de l'investissement en formation.

-Nous avons apporté, dans le **chapitre 7**, quelques pistes de réflexions et de solutions pour pallier à ces carences et permettre ainsi à l'entreprise d'affronter ce nouveau défi. Ces actions de changement tournent autour de trois axes principaux :

- GRH et mises en œuvre stratégique
- Organisation du travail

Ces changements ne peuvent se mettre en place que grâce à une participation du gouvernement et des institutions publiques, en réalisant un ensemble de réformes : au niveau de la mobilité, la formation, etc.

CONCLUSION GÉNÉRALE

**SYNTHÈSE DES RÉSULTATS,
APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Nous proposons, à travers cette conclusion générale de revenir sur les résultats obtenus et de nous pencher sur la validité des hypothèses précédemment énoncées. Ensuite, nous présentons les principaux apports théoriques et managériaux et nous évoquons les différentes limites qui peuvent réduire la portée de notre travail et, enfin, les perspectives restant à approfondir dans des travaux ultérieurs.

1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

La problématique de notre recherche a été la suivante :

Comment moderniser la Gestion des Ressources Humaines pour permettre aux entreprises tunisiennes, au-delà de la flexibilité des Ressources Humaines et des restructurations nécessaires, d'assurer un développement de leurs performances à moyen et à long terme, ainsi qu'une sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés ?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons défini les différentes formes de flexibilité, puis, nous les avons croisées avec les différentes formes de sécurité des parcours professionnels afin de trouver les pratiques capables de concilier la flexibilité nécessaire aux entreprises avec la sécurité nécessaire aux salariés. L'employabilité apparaît comme un substitut de la sécurité de l'emploi et une forme de sécurité des parcours professionnels.

L'hypothèse centrale que nous avons déterminée comme réponse à notre problématique et que nous pensons avoir validée partiellement à travers cette recherche, est la suivante :

La rénovation des pratiques de GRH, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.

Nous présentons les principaux résultats de notre recherche qui confirment notre hypothèse centrale.

En tout premier lieu, nos résultats de recherche confirment, de manière évidente, la peur de l'exclusion professionnelle qui envahit les esprits, les inquiétudes et les craintes pour l'avenir qui s'avèrent plus importantes chez les personnes peu et/ou pas diplômées, les seniors et même les plus jeunes.

Le choix de l'entreprise, d'un type de flexibilité (qualitative ou quantitative) et de la sécurité, ou la non sécurité des parcours professionnels des salariés, se justifient par la stratégie de chaque entreprise. Si la stratégie de développement de l'entreprise repose sur la capitalisation des savoirs et l'innovation, elle a un faible recours à la flexibilité quantitative. L'entreprise cherche donc à développer les compétences et la polyvalence de son personnel (cas de l'entreprise C). En revanche, l'entreprise qui fait fréquemment appel à la flexibilité quantitative et aux emplois atypiques, tente de répondre à ses besoins à court terme, puis à compresser les charges salariales (cas de l'entreprise A).

Les résultats de notre recherche montrent que les politiques de GRH, dans les entreprises étudiées, sont marquées par la coexistence de trois logiques et que seule l'entreprise qui a instauré une politique de développement de l'employabilité a réussi à réconcilier la flexibilité et la sécurité et l'économique et le social :

*** Une Gestion arbitraire des Ressources Humaines** dans l'entreprise A : la mobilité est soumise aux besoins du moment, l'évaluation/promotion se fait selon un mode intuitif, le recrutement inopiné...). L'entreprise se soucie davantage de l'augmentation des compétences qui correspondent à ses besoins à court terme, que du développement des capacités et de l'augmentation des qualifications des employés en tant que professionnels.

Ce type de pratiques de GRH ne permet pas à l'entreprise de définir ses besoins en termes de métiers et de postes vacants et rend même difficile l'orientation, la programmation et la planification de nouvelles compétences individuelles ou collectives à développer pour le futur.

Ces pratiques de GRH ont été à l'origine de la fuite de compétences, de problèmes de transmission de savoir-faire, d'inadaptation formation-emploi, de défaillance des compétences...

*** Une Gestion administrative des Ressources Humaines** dans l'entreprise B : la promotion est liée à l'ancienneté, les critères d'évaluation sont liés à la discipline et l'assiduité.... Ces pratiques des GRH ont été à l'origine d'un manque de polyvalence et d'une difficulté de mobilité interne et externe.

Ces deux types de pratiques traditionnelle de GRH, ne favorisent ni la mobilité, ni l'apprentissage, sont encore puissants en Tunisie et représentent un frein à la réactivité au progrès technique et au développement de l'employabilité.

Les résultats de notre recherche démontrent que les dysfonctionnements découlent de l'« in-employabilité » détériore la performance sociale et la performance économique de ces deux entreprises. L'insatisfaction du personnel a des retombées psychologiques. Elle suscite le désengagement du personnel, la diminution de la loyauté et les comportements déviants au travail.

Ces retombées ont des effets néfastes sur l'entreprise, à savoir l'absentéisme, la rotation du personnel, les défauts de qualité et la non production, ils se matérialisent en coûts cachés pour l'organisation. Les coûts cachés provoqués par l'absentéisme s'élèvent, par exemple dans l'entreprise A à 9 254 DT par an. Les coûts liés à la rotation du personnel s'élèvent à 12 122 DT par an. Ces coûts correspondent aux coûts de sortie d'une personne de l'unité, de l'entrée de son remplaçant et de l'intervalle entre le moment du départ de la personne et l'arrivée de son remplaçant.

* **Une Gestion professionnelle des Ressources Humaines** dans l'entreprise C : mobilités horizontales, verticales, formation est un instrument essentiel de gestion des compétences... Ces pratiques de GRH sont inspirées de l'Occident. Elles ont subi certaines pressions coercitives locales issues du Code du Travail Tunisien et de certaines conventions (ex : le recrutement, la rémunération...) et d'autres transformations de la part des différents acteurs de l'entreprise (ex : la formation).

Les salariés sont fortement responsabilisés et bénéficient d'une autonomie très importante, ils sont incités à changer de poste et d'équipe de travail. Ce modèle de GRH permet aux salariés d'acquérir des compétences et d'accroître le champ des métiers où ils peuvent évoluer.

L'employabilité, malgré sa complexité et la difficulté de son opérationnalisation, apparaît comme un concept utile à la GRH aujourd'hui. Elle peut être considérée comme un nouvel indicateur pour la GRH et un moyen qui permettra le renouvellement de ses pratiques.

L'exemple de l'entreprise C montre comment la mise en place des conditions de développement de l'employabilité a permis à l'entreprise d'avoir un personnel très flexible et d'améliorer ainsi ses performances sociales et économiques.

La performance sociale s'améliore grâce à la satisfaction des employés par le biais de la prise de responsabilité, l'autorégulation et le transfert des compétences. Le développement de l'employabilité permet d'accroître la motivation et l'implication des salariés dans leur travail.

La performance économique se renforce à travers des résultats commerciaux, la création d'un avantage concurrentiel (résultats immédiats) et l'élargissement des compétences pour en assurer la flexibilité et de préparer les compétences dont l'entreprise aura besoin demain (création de potentiel).

Les résultats de nos recherches ont mis en évidence les principales difficultés de modernisation des pratiques de GRH en Tunisie :

Identification des principales difficultés de modernisation des pratiques RH au sein des entreprises tunisiennes

Malgré les efforts déployés de la part du gouvernement et des entreprises pour la modernisation de la GRH, elle demeure toujours traditionnelle, ce qui confirme les résultats de récentes recherches Amari-Cherif, 2008¹ ; Hofaidhllaoui, 2009² ; Yahiaoui, 2007³ ; Zghal, (2005⁴, 1994b⁵).

Nous classons les difficultés de modernisation des pratiques de GRH dans les entreprises étudiées en quatre catégories distinctes : managériaux et structurels, financiers, culturels et, enfin, institutionnels.

Difficultés managériales et structurelles

- La fonction RH est toujours confiée à un employé rattaché à la Direction Administrative et Financière. La stratégie est toujours élaborée au sommet, avec une forte centralisation de la prise de décision.

¹ AMARI-CHERIF A. (2008), « Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III. p.7.

² HOFAIDHLLAOUI M. (2009), « L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la gestion des ressources humaines », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Corse - Pascal Paoli.

³ YAHIAOUI D. (2007), « L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

⁴ ZGHAL R. (2005), « La question des ressources humaines en Tunisie » In AMARI-CHERIF A. (2008, p.7), Op.Cit, p.13.

⁵ ZGHAL R. (1994b), Op.cit, p.42.

- Les responsables des entreprises, ne possèdent pas une vision de long terme, ni une vision des grandes tendances d'évolution des métiers et des compétences, leurs explications étant soumises à l'absence de stratégie à moyen et long terme. Ce dysfonctionnement est à l'origine du flou sur la stratégie de l'entreprise et au manque d'anticipation des évolutions de l'emploi. Mais, il faut noter que certains changements sont prévisibles, mais d'autres sont imprévisibles, comme par exemple ceux qui sont liés au climat et à l'agriculture comme ce fut le cas de l'entreprise A. Il persiste donc toujours des difficultés de prévision dans un environnement de plus en plus incertain.

- L'encadrement est réduit, le rôle de formateur est le plus négligé par la plupart des cadres qui ne cherchent pas à explorer au mieux le potentiel de chacun de leurs subordonnés. Plusieurs chefs n'ont pas non plus de rôle d'orientation et ne tentent pas de discerner les motivations de leurs subordonnés. Ce dysfonctionnement est dû à un manque de gestion de temps mais aussi à un manque de compétences managériales de l'encadrement pour l'orientation et le développement des compétences de leurs subordonnés.

- Une autre difficulté est liée au manque d'outils de gestion : planification, développement de compétences...

L'instauration d'un système de gestion par les compétences est une opération difficile à mener pour les entreprises parce que la GRH est fondée sur la logique des postes. L'adoption d'une logique de compétences ne peut pas se réaliser de par le manque d'objectifs et d'orientations qui visent le développement des compétences, le manque d'un outil d'évaluation des compétences et les réticences des acteurs de l'entreprise aux changements.

Les politiques de formation ne permettent pas aux salariés une plus grande réactivité au progrès ni à l'innovation technologique ou à l'évolution de l'environnement. Les modalités de formations privilégiées s'orientent vers le développement de compétences spécifiques, pour obtenir un retour sur l'investissement engagé.

Les chances d'accès des salariés à la formation demeurent très inégales selon leur niveau de qualification, leur sexe, leur âge, le niveau hiérarchique ou le type de contrat. Ce sont souvent les mieux formés qui sont les mieux intégrés dans l'emploi et bénéficient des actions de formation continue au détriment des travailleurs ayant un faible niveau de scolarité, se trouvant en fin de vie professionnelle et de ceux qui se trouvent à la base de la hiérarchie professionnelle. De ce fait, la formation aggrave les écarts professionnels plutôt que de les atténuer.

L'évaluation n'est pas considérée comme un instrument de gestion et de valorisation du personnel, soit elle est liée à la discipline, soit elle se base sur le mode intuitif.

Les obstacles qui affectent la mobilité sont liés à l'absence d'une vraie politique de mobilité. Un autre facteur qui freine la mobilité est celui de la certification. L'acquisition d'une certification au travers d'un diplôme pour les salariés dans les entreprises, peut être un élément de protection vis-à-vis d'éventuelles difficultés professionnelles. Il faut concevoir et mettre en place des démarches qui permettent à tous salariés de développer, d'évaluer et de reconnaître leurs compétences individuelles.

Le recrutement se fait sur des critères personnels de proximité, les employeurs embauchent ceux qui leur ressemblent, c'est-à-dire ceux qui sont de leur famille, de leur lycée ou de leur ville.

Difficultés institutionnelles

Il y a un déficit de scolarisation d'une partie importante de la main d'œuvre dans les entreprises tunisiennes. L'absence de diplôme est le principal handicap pour retrouver un autre emploi pour les salariés. Ce dysfonctionnement provient d'une défaillance dans le système de formation et de validation des acquis de l'expérience, qui est liée à la défaillance des institutions concernées.

La formation professionnelle a bénéficié de mesures et d'une réforme fondamentale visant à réorganiser le secteur de formation au niveau structurel, pédagogique, des centres de formation et de financement de la formation. En revanche, la plupart des accords sur la formation définit uniquement les actions liées aux politiques d'emploi des entreprises. Il s'agit principalement d'accords mixtes « emploi-formation » portant sur des mesures dont la mise en œuvre s'accompagne d'actions de formation.

Il n'y a aucune définition donnée par la loi pour la gestion prévisionnelle des compétences, le bilan de compétence, ni le droit au congé individuel de formation. Il n'y a pas encore de structurations et d'outils permettant l'évolution professionnelle tout au long de la vie tels que l'entretien professionnel, le droit au bilan de compétences et la VAE.

De plus, l'effort de soutien à la formation continue reste peu encouragé, ce qui est d'autant plus regrettable qu'il favorise largement les grandes entreprises (pour la plupart des entreprises publiques).

Nous observons, dans quelques pays, une réforme de droit relative à la formation professionnelle pour le développement de l'employabilité comme par exemple, le Portugal où le dispositif « rotation emploi formation », offre aux employés une possibilité de formation continue, allant de 1 à 12 mois, qui permet aux chômeurs d'acquérir une expérience professionnelle en remplaçant les travailleurs pendant la durée de leur formation.

En Belgique, un dispositif d'« interruption de carrière » incite les entreprises à accepter que jusqu'à 3% de leurs salariés « interrompent leur carrière ». Dans ce cas-là un chômeur remplace le salarié qui suspend momentanément son activité professionnelle.

En France, parallèlement à l'institution d'un droit individuel à la formation (DIF), il y avait la création du contrat de professionnalisation qui remplaçait les contrats d'insertion en alternance.

La question de la mobilité professionnelle également n'était abordée ni par le code du travail ni par la négociation collective. Il y avait uniquement un article qui a été ajouté lors de la réforme du code du travail en 1996 « Pour nécessité de service, le travailleur peut être chargé d'effectuer des travaux d'une catégorie inférieure ou supérieure à sa catégorie ». Cette réforme donnait la capacité au chef d'entreprise de procéder à un ajustement du travail demandé en fonction de l'aptitude du salarié, des exigences du bon fonctionnement de l'entreprise ou de la conjoncture économique et sociale. Il n'y avait donc aucun dispositif visant à encourager et à accompagner la mobilité des salariés.

Outre, le cadre juridique concernant la négociation, d'ailleurs jugé comme une lacune, le législateur tunisien ne prévoit pas de protection contre le licenciement des représentants syndicaux. Le retard de la ratification par la Tunisie de la convention 135 de l'OIT est un grand handicap pour la liberté syndicale et une nuisance à la crédibilité du dialogue social dans le pays.

Les institutions fournissent également peu d'information, comme, par exemple, l'information sociale qui n'est ni publiée, ni diffusée.

Une réforme des institutions les plus directement visées dans le pays et les régions, pour la mise au point d'un système de formation adéquat et d'une politique de mobilité et de négociation social, s'avère hautement nécessaire.

Difficultés culturelles et individuelles

Les raisons de la non-rénovation de la GRH sont aussi d'ordre culturel et individuel.

La politique de formation n'est pas la seule en question, le personnel a toujours tendance à considérer la formation continue comme un objet accessoire complémentaire ou de rattrapage. Pour de nombreux seniors, elle n'est pas un réflexe spontané, elle est même parfois évitée car le fait d'avoir recouru à une formation dénonce leurs faiblesses. Dans l'entreprise A est considérée comme une source de soucis pour les salariés si elle est à l'intérieur de l'entreprise, tandis que si elle est à l'extérieur cela devient alors l'occasion de se détendre. Nombreux salariés s'absentent des séances de la formation si elle ne va pas leur permettre d'avoir des promotions ni de progresser dans leurs départements.

Les obstacles qui affectent la mobilité sont liés à des résistances d'incapacité ou affective de la part des salariés. L'attachement excessif d'un salarié à son poste de travail limite et contraint ce dernier à un véritable enracinement nuisant à la mobilité interne ou externe.

Plusieurs contraintes qui rencontrent les femmes sont aussi liées à la culture tunisienne : la difficulté de constituer des réseaux professionnels ; les préjugés sur leurs rôles et leurs capacités puis les discriminations sexuelles, bien que la législation tunisienne impose l'égalité entre hommes et femmes dans le travail et instaure, pour ces dernières, des politiques favorables à leur embauche et à leur promotion au sein de l'entreprise.

Nous constaterons aussi une résistance à la négociation au sein des entreprises, résistance liée à des contraintes culturelles, le personnel n'ayant pas encore pris l'habitude de négocier pour son propre compte ni de recourir au syndicat.

La forte distance hiérarchique, l'esprit communautaire et le faible contrôle des imprévus constituent autant des facteurs ne favorisant pas obligatoirement la rénovation des politiques de GRH.

Nous déduisons, de nos résultats de recherche, que les discontinuités professionnelles ont conduites au changement de mentalité de certains salariés tunisiens. La politique de formation de l'entreprise est parmi les éléments qui repoussent le salarié, aujourd'hui, à changer l'entreprise. Mais, l'employeur tunisien n'ai pas encore conscient que les moyens de fidélisation aujourd'hui se changent : formation, conditions de travail, politique d'intégration.

Enfin, il y a aussi des difficultés financières, la modernisation des pratiques de GRH et la politique de développement de l'employabilité sont coûteuses, puisqu'elles résultent d'excédents de compétences.

Conditions nécessaires à l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité à la GRH

Nous apportons une réponse concernant les conditions nécessaires à l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité à la GRH dans les entreprises tunisiennes.

Nous signalons qu'au regard de la taille réduite de notre échantillon d'entreprises, il est difficile de dégager des pratiques extrapolables à l'ensemble des entreprises tunisiennes, ces résultats restent à vérifier sur un échantillon plus grand.

L'employabilité n'émerge pas spontanément, elle résulte d'un ensemble de leviers et d'outils qui doivent être activés. La réussite de la mise en place de dispositifs de développement de l'employabilité dans l'entreprise repose sur des pré-requis (culture d'entreprise, volonté des dirigeants, motivation des salariés, rôle d'encadrement), sur des conditions nécessaires d'ordre structurel, managérial et aussi sur d'autres conditions d'ordre culturel, économique, environnemental et institutionnel.

L'embauche constitue la première opportunité de validation par l'employeur de l'employabilité présente, ou prévue, du salarié, elle est également un moment crucial de projection dans l'avenir. Dès l'embauche, il convient de prévoir l'évolution à moyen terme du salarié afin de construire son employabilité dans le temps. Enfin, les pratiques suivantes sont nécessaires :

- Une évolution des pratiques de la gestion des compétences vers des démarches de GPEC.
- Une intégration de la dimension qualifiante et transférable à la formation.
- Une mise en place des démarches actives afin d'accroître la mobilité interne et externe (dépasser le blocage de mobilité interne et externe, accompagner la mobilité, etc.).
- Une mise au point d'un système de validation des acquis de l'expérience.
- Une anticipation des départs en donnant la priorité aux emplois « à risques » ou « critiques », qui posent des vrais problèmes, ou encore aux emplois en voie de disparition ou aux mutations importantes de leur contenu : soit en créant des parcours mobilité soit en développant des missions de détachement temporaire.
- Une mise en place des modes de rémunération du personnel en fonction de sa performance ou de ses résultats, par l'intermédiaire de la prime.
- Un privilège des modes d'organisations qualifiantes permettant l'implication et la responsabilisation des salariés. Ces modes permettent à l'entreprise de créer des conditions qui favorisent de nouvelles attitudes et de redonner aux salariés l'envie d'apprendre.
- Une mise en place des Contrats d'activités Périodiquement Négociable.
- Une stimulation de nombre d'emplois disponible ainsi que la créativité d'opportunités pour l'emploi.

Ces pratiques ne peuvent se mettre en place qu'avec la participation du gouvernement et des institutions publiques, en réalisant un ensemble des réformes : au niveau de la mobilité, la formation, etc.

Une culture d'entreprise, tournée vers des valeurs de responsabilité sociétale, constitue le terrain indispensable à la réussite d'un projet de développement de l'employabilité.

L'employé doit également accepter de changer ses habitudes et devenir acteur dans la gestion de sa propre mobilité. Il faut, d'une part, agir sur les facteurs qui bloquent ou qui limitent son

développement : manque de confiance en soi, découragement, peur...et, d'autre part, renforcer les différents ressorts que possède l'individu : capacité de se prendre en charge, de réagir en situation difficile, de prendre des initiatives. Il faut donc un changement de représentations mentales et de comportements.

La modernisation de la Fonction RH et des politiques et pratiques de GRH doit se faire dans un cadre dynamique et une stratégie proactive. Selon Savall et Zardet (2005)¹, une stratégie proactive doit intégrer à la fois les objectifs sociaux et les objectifs économiques pour réussir les projets de modernisation et d'innovation.

Nous concluons que malgré le fait que la réconciliation de l'économique et du social soient au cœur du métier de GRH, ces deux notions sont toujours en opposition au sein des entreprises tunisiennes. Soit quelles préconisent « efficacité économique » au détriment de l' « efficacité sociale », comme ce fut le cas de l'entreprise A, recherchant la rentabilité à court terme. Soit elles procèdent à l'efficacité sociale au détriment de l'efficacité économique, comme ce fut le cas dans l'entreprise B avant sa restructuration et elle a préconisé l'efficacité économique au détriment de l'efficacité sociale après sa restructuration, avec les licenciements massifs.

L'état de validation du corps d'hypothèses figure dans l'annexe N°2, Tome 2, page 7.

Ces quelques résultats nous amènent d'une part, à présenter les apports théoriques de notre recherche, d'autre part à proposer quelques préconisations pratiques.

2. APPORTS DE LA RECHERCHE : THÉORIQUES, MANAGÉRIAUX ET MÉTHODOLOGIQUES

Cette thèse constitue un premier apport à travers les réponses aux questions de recherche et un deuxième qui s'articule autour des contributions théorique, managériale et méthodologique.

Concernant le premier niveau théorique, nous plaçons, d'une part, l'interdisciplinarité nécessaire à l'étude d'employabilité, qui donne une certaine originalité à notre recherche, d'autre part, les résultats enrichissant les recherches antérieures sur l'employabilité et les pratiques de GRH.

Nous considérons également, comme apport, la définition du lien entre la performance sociale et économique et le développement de l'employabilité aussi bien au niveau théorique qu'empirique.

Les contributions managériales de notre thèse sont les suivantes :

- Avoir démontré aux dirigeants des entreprises tunisiennes l'intérêt de modernisation des pratiques de GRH.
- Identifier les difficultés éprouvées par ces organisations à moderniser leurs pratiques de GRH.

¹ SAVALL H., ZARDET V. (2005), Op. Cit. p13.

- A travers les diagnostics que nous avons dressés, nous avons sensibilisé les Directions Générales, les Directions des Ressources Humaines et l'encadrement sur l'effet des dysfonctionnements et sur l'importance du développement de l'employabilité.
- Proposer, aux responsables des trois entreprises, des outils permettant le développement de l'employabilité de leurs salariés et, consécutivement, moderniser leurs pratiques de GRH.

Quelques actions concrètes ont été mises en œuvre, notamment des grilles de compétences ont été réalisées dans l'entreprise A et dans l'entreprise B. La responsable de formation dans l'entreprise A a élaboré un plan directeur de formation tenant compte de l'organisation du travail et des projets à moyen et à long terme de l'entreprise.

D'autres actions concrètes ont été mises en œuvre par l'entreprise A, la première concernant la révision des procédures de recrutement et de formation et la deuxième étant relative à l'amélioration des conditions matérielles de travail (locaux, matériel), à la réorganisation des locaux du département commerciale et qualité, incluant un programme de réunions et de travail en équipe.

En outre l'action la plus importante, introduite par l'entreprise C, est la conduite d'un projet de VAE.

Cette thèse a souligné également les nécessités suivantes :

1- La prise de conscience du fait que l'employabilité est une responsabilité partagée de l'employeur avec le salarié et qu'aujourd'hui il y a désormais un passage de l'« emploi pour la vie » à l'« employabilité pour la vie ». Nous avons montré que la co-responsabilité est le moteur du développement de l'employabilité. Quatre groupes d'acteurs se trouvent ainsi conjointement responsables de la construction de l'employabilité :

Le salarié est l'une des parties prenantes, il devrait pouvoir analyser ses forces et ses faiblesses en fonction des menaces et des opportunités de son environnement. Par exemple, si sa spécialité tendait à décliner, il faudrait alors qu'il investisse dans le renouvellement de ses compétences, qu'il définisse un projet professionnel, et revendique son autonomie en refusant les situations de travail dés-apprenantes et dé-qualifiantes. Les autres acteurs sont l'entreprise, les institutions, l'Etat et les syndicats.

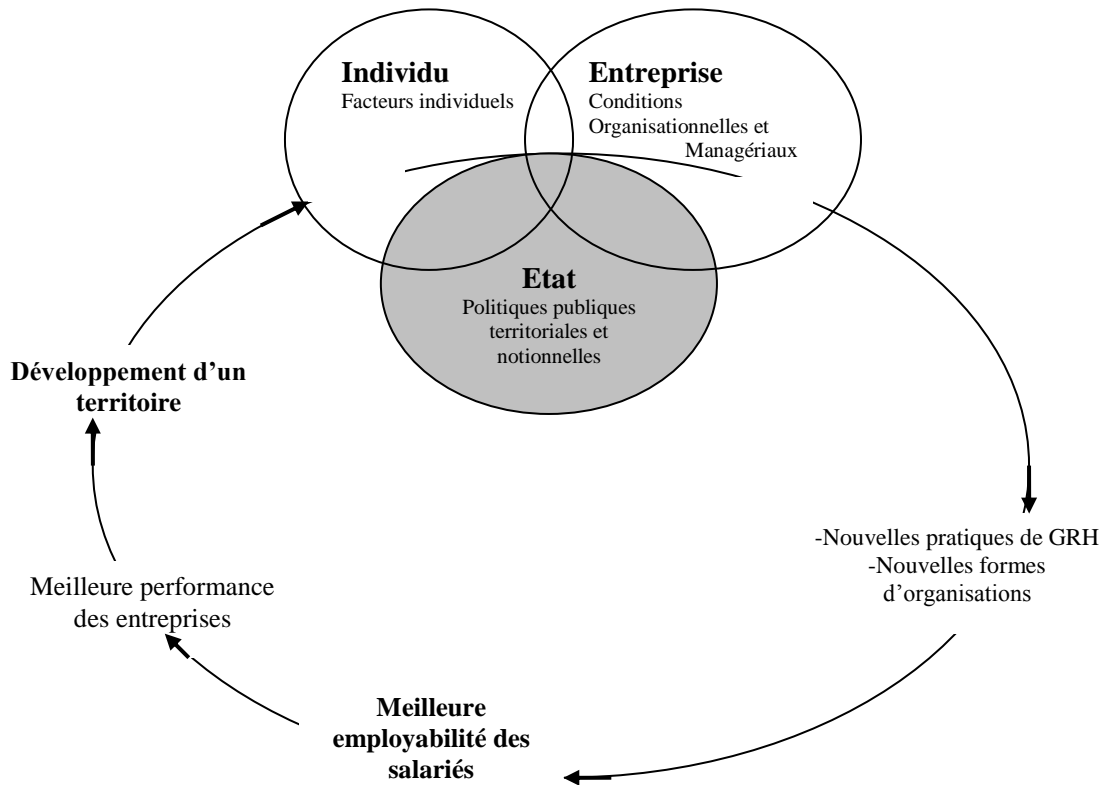
Les partenaires sociaux devraient parvenir à renforcer le dialogue social aux niveaux méso et au niveau d'entreprise sur les questions suivantes : la formation; l'évaluation des compétences ; la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; les dispositifs de validation d'acquis et la mobilité.

Le gouvernement est un partenaire dans le développement de l'employabilité notamment par sa politique de formation de base et de formation professionnelle, et ses mesures économiques et législatives. Il est particulièrement important que les gouvernements développent un système efficace d'éducation et de formation des adultes, pour donner une chance à ceux dont les niveaux de scolarité sont inférieurs, et donc la possibilité d'améliorer leurs compétences.

Les gouvernements devraient créer un cadre propice à un dialogue social et à des partenariats efficaces dans les domaines de la formation et de l'emploi.

L'employabilité est donc un concept gagnant-gagnant. La co-responsabilité est le moteur du développement de l'employabilité d'un individu : le salarié y trouve un intérêt majeur, l'entreprise, y voit une source de profit, et l'Etat, quant à lui, a tout intérêt à participer au développement de l'employabilité, ce qui lui permettra de réduire le taux de chômage (Figure N°36).

Figure N°36- Relation employabilité, GRH et performance



2- La prise de conscience sociétale vis-à-vis des difficultés que connaissent les personnes ayant un faible niveau de formation initiale, ne possédant pas ou peu de diplômes et/ou se trouvant dans des situations discriminantes et précaires. Par conséquent, il convient de montrer la nécessité d'une réforme des institutions les plus directement visées dans les régions pour la mise au point d'un système de formation et de validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'apport méthodologique consiste dans la réalisation d'une étude qualimétrique à travers une recherche-intervention, que nous semble être un complément à des recherches antérieures basées sur des études statistiques ou qualitatives.

Les conclusions que nous exposons seront soumises aux limites que nous développons ultérieurement.

3. LIMITES THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

Comme toute recherche, et malgré les précautions prises, a priori, pour en assurer la validité, des limites peuvent être mis en évidence.

D'un point de vue pratique, nous pouvons souligner plusieurs limites. La première concerne le nombre peu élevé d'entreprises interrogées, ce qui rend difficile la généralisation à l'ensemble des entreprises tunisiennes, nos conclusions restent donc limitées aux entreprises étudiées.

La deuxième limite est liée aux difficultés de la mise en place des outils et de leur suivi. Notre recherche exige de travailler sur une période suffisamment longue pour que les changements puissent être détectés et étudiés. L'étude des trois cas d'entreprises a eu lieu sur une période relativement courte, des actions ayant été mises en place avec succès, d'autres ne le seront pas, ou qu'ultérieurement, parce qu'elles ne dépendent pas seulement de l'entreprise, mais aussi de l'Etat, notamment en ce qui concerne la démarche de VAE.

Certaines informations pouvant être biaisées à cause de la traduction : de l'arabe en français (dans l'entreprise B) et de l'allemand en français (dans l'entreprise C).

Nous avons été confrontée à un certain nombre de limites et de difficultés liées principalement à l'indisponibilité de l'information notamment des statistiques, de par l'absence de ces informations ou de la confidentialité des données existantes. Une autre limite est due au fait qu'il existe très peu d'études concernant ce sujet et qu'il n'a donc pas été facile de confronter nos résultats à des études déjà existantes.

Nous n'avons pas étudié les facteurs individuels de développement de l'employabilité liés aux salariés au même moment que les facteurs liés à l'entreprise, ce qui peut limiter les explications que nous avons données. Nous n'avons pas traité en profondeur le rôle de la culture nationale de la Tunisie qui pourrait être un facteur important.

Une limite théorique est l'absence d'une mesure du concept d'employabilité. Une évaluation de l'employabilité est délicate à établir de par de la nature du concept, de ses multiples définitions et approches. Jusqu'à présent, peu d'instruments et d'indicateurs de mesure ont été développés.

De plus, nous avons rencontré des difficultés concernant les fondements théoriques, étant donné qu'il n'y a quasiment pas d'ouvrages ayant traité ce thème. La source de notre recherche et de nos lectures a été majoritairement trouvée sur Internet.

Nous sommes tout à fait consciente de ces limites, ce travail étant loin d'être achevé, il faudra encore des prolongements de cette thèse.

4. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Il serait envisageable de prolonger notre recherche en travaillant sur plusieurs voies qui consistent, soit à approfondir la problématique sur le développement de l'employabilité et la modernisation des pratiques GRH, soit à rebondir sur de nouvelles problématiques dérivées du sujet de la présente recherche.

La première perspective consiste à poursuivre ce travail en réalisant des études quantitatives sur des échantillons plus vastes, sur d'autres types d'entreprise et sur d'autres secteurs de la même région du sahel, afin de vérifier et d'approfondir certaines questions émises à l'issue de nos interventions et dans le but, notamment, de parvenir à généraliser nos résultats.

La notion de réseau mériterait d'être approfondie, notamment sous l'angle des réseaux sociaux. En effet, il serait utile de mieux comprendre en quoi et comment ces réseaux sociaux contribuent à l'évolution professionnelle du salarié. Cet élément se situe, selon Finot (2000)¹, à la première place avant la formation et la mobilité.

Nous estimons qu'en réalisant également une étude sur des échantillons plus vastes, nous parviendrons à montrer l'impact du développement de l'employabilité sur les entreprises d'un territoire, sur le développement de ce territoire, et inversement.

Le modèle de développement tunisien a provoqué une inégalité entre les régions et a débouché sur le fait que 90% de projets sont localisés dans les régions côtières et 10% dans les régions intérieures. Ce déséquilibre s'est traduit par le problème de l'exode rural vers les grandes villes, notamment Tunis et Sousse, et l'augmentation du taux de pauvreté et de taux de chômage dans les régions intérieures.

Cette disparité régionale de développement a nourri un sentiment d'injustice et d'humiliation des habitants de ces régions enclavées de l'intérieur du pays, discriminés sur les plans économique, social et politique. Elle est parmi les facteurs de l'explosion de la colère et de la révolution qui est partie de ces régions intérieures. Comment peut-on développer l'employabilité dans ces régions ?

Une stratégie de développement global d'une région nécessite la coordination des différents acteurs économiques. L'administration régionale et les pouvoirs publics jouent un rôle fondamental dans la coordination entre les différents acteurs économiques, l'incitation aux investissements au sein d'une localité, la simplification des démarches administratives.

Les entreprises sont capables de jouer un grand rôle dans le développement régional par le développement de l'employabilité, procédant ainsi au développement de leur performance.

Il nous semble aussi important de montrer le rôle du territoire dans le développement de la GRH et l'impact du partenariat entre entreprise et services publics pour développer l'employabilité et le rôle des institutionnels, ce qui représente une condition nécessaire à la mise en œuvre des politiques de développement de l'employabilité. Une autre notion est celle du dialogue social territorial, il nous paraît judicieux de vérifier quelle place occupe le dialogue social au niveau méso, pour la mise en œuvre des dispositifs de développement de l'employabilité dans les entreprises de ce territoire.

¹ FINOT A. (2000), Op.cit, p.11.

LEXIQUE

Anticipation de l'emploi : prévoir les évolutions économiques, concurrentielles ou technologiques pour s'adapter à l'environnement et éviter des crises.

Autonomie : aptitude individuelle à se sortir tout seul de situations données. Dans un environnement en perpétuelle évolution, l'autonomie est une nécessité pour réagir efficacement aux situations de crise. **Autorité :** est une puissance exercée par une institution ou une personne en raison et à raison des fonctions reconnues à celle-ci.

Avis d'expert : exprime les conclusions et les convictions du chercheur. Il a comme objectif de sélectionner les principaux dysfonctionnements exprimés par les acteurs et de faire ensuite des recommandations.

Capacité : qualité de celui qui est en état de comprendre, de faire quelque chose. Elle se manifeste par des actions observables faisant appel à des connaissances, des savoir-faire, des rôles et des comportements.

CAPN: un document contractuel, individuel, repose sur l'idée d'un engagement à l'avance des deux parties (personnel et entreprise) sur la réalisation de performances socio-économique.

Carrière : est l'ensemble des emplois qu'une personne occupe pendant sa vie professionnelle¹, tandis que la « **Gestion de carrière** » se décline comme « un système de gestion qui traite de la relation entre personne et organisation dans la durée » (Thévenet, 1992).

Certification : attestation, matérialisée par un document, des résultats de la validation par une instance ayant une légitimité sociale.

Chômage : selon les normes internationales, sont considérées comme au chômage, les personnes qui n'ont exercé aucune activité rémunérée au cours de la semaine de référence, qui ont cherché activement un emploi au cours des quatre semaines précédentes et qui pourraient commencer à travailler au cours des quatre semaines suivantes. (Curti, 2002, p.32)². **Taux de chômage :** est le rapport du nombre de chômeurs âgés de 15 ans et plus au nombre d'actifs de même groupe d'âge (nombre de chômeurs pour 100 actifs de 15 ans et plus).

Compétence : une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider de certaines matières.

Compétence transférable ou génériques ou générales : un ensemble des compétences qui peuvent être transférées d'un domaine à un autre et s'exercer dans plusieurs voies.

Compétitivité : la capacité d'une entreprise à s'emparer d'une plus grande part de marché ou de défendre celle qu'elle possède déjà.

Confiance : sentiment de sécurité accordé à un individu par son entourage, lui permettant de croire en lui et de se fier à son jugement. Ce sentiment encourage l'individu à prendre des responsabilités et des initiatives.

Contrat psychologique : c'est un contrat informel qui contrairement aux contrats juridiques n'est pas fait une fois pour toutes mais est révisé en fonction de la position du salarié dans l'organisation. Il englobe les perceptions individuelles et les obligations entre les employeurs et les salariés.

¹ DEBBABI I. (2004), « Vers une nouvelle vision de gestion des carrières : Cas des entreprises de recherche agricole tunisiennes », La revue des sciences de gestion. Direction et gestion des entreprises, N°206 ; pp. 81-94

² CURTI M. (2002), « L'évaluation de la politique active du marché suisse du travail : une analyse d'efficacité par l'approche non-expérimentale », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et Sociales, La Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).

Corps d'hypothèses : un tableau qui permet d'expliciter l'ensemble des hypothèses et d'enchaîner les trois niveaux d'hypothèses descriptifs, explicatifs et prescriptifs.

Coûts cachés : désignent les coûts non repérés par les systèmes d'informations classiques dont dispose l'entreprise (budgets, comptabilité générale ou analytique, tableaux de bord financiers, etc.). Par opposition aux coûts visibles qui possèdent une dénomination comptable tels que les charges de personnel ou les achats de matières premières, les coûts cachés ne sont ni quantifiés, ni surveillés mais ils ont une incidence sur le résultat de l'entreprise¹.

Culture : « dans son sens le plus large, elle est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »². Au niveau individuel, la culture est l'ensemble des connaissances acquises, l'instruction le savoir d'un être humain.

Diagnostic : c'est la première étape de la recherche-intervention. Il consiste à faire l'inventaire des dysfonctionnements à travers les entretiens, l'observation et les documents de l'entreprise. Le premier diagnostic s'appelle qualitatif, se compose de deux niveaux Horizontal et Vertical. Le niveau horizontal vise à recenser les dysfonctionnements perçus par la direction et l'encadrement. Il sera prolongé, ensuite, par des diagnostics verticaux qui permettront d'impliquer le personnel de base et d'établir un diagnostic général et transversal des dysfonctionnements. Le second s'appelle quantitative et consiste à évaluer les impacts financiers des dysfonctionnements recensés, dénommés « coûts cachés ».

Dysfonctionnement : l'écart entre le fonctionnement attendu³ d'une organisation et le fonctionnement réel. Les six domaines de dysfonctionnement (condition de travail, organisation de travail, gestion du temps, formation intégrée, 3C et mise en œuvre stratégique) ont simultanément plusieurs sortes d'impacts⁴ : impact physique, impact psychologique, impact sociologique, impact économique.

Effet miroir : c'est la présentation du diagnostic aux acteurs interrogés, elle repose sur leur expression, sous la forme d'idées-clés illustrées par les phrases-témoins. Elle permet de recueillir l'avis et les impressions des acteurs sur la qualité et le degré de pertinence des données retenues. En outre, son enjeu est de sensibiliser les acteurs et de stimuler leur envie de changement.

Emploi atypique ou précaire : la précarité est l'état d'instabilité sociale caractérisé par la perte d'une ou plusieurs sécurités. Potvin et Al. (2001)⁵ définissent deux formes de l'emploi précaire ou atypiques, l'une est lié à la demande de travail « l'absence de droits protégeant l'emploi et balisant la trajectoire professionnelle de l'individu » et l'autre relative à l'offre de l'emploi « tout travail non standard, c'est-à-dire un travail qui ne correspond pas à un poste permanent, à temps plein et pour le compte d'un seul employeur ».

Emploi Type : un ensemble des situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu. Un emploi type regroupe ainsi plusieurs postes.

Employabilité : la capacité du salarié à s'adapter à divers situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Entreprise-Organisation. Entreprise est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole). **Organisation** est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminées.

Environnement : les éléments et changements externes qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, sur l'entreprise ou l'organisation. Ces changements concernent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les marchés, l'économie, la politique, les nouvelles, les profils démographiques.

¹ SAVALL. H et ZARDET. V. (2003), Op, cit, p.15.

² UNESCO

³ Le fonctionnement attendu est celui qui devait permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs compte tenu des ses contraintes internes et externes, sociales et économiques.

⁴ SAVALL. H et ZARDET. V (1992), Op.cit.145.

⁵ POTVIN et AL. (2001), « Précarité et nouveaux rapports de travail dans les années 1980 et 1990 », In BERNARD P. et LEMAY M. « Mesurer et comprendre l'origine et les impacts de la précarité du travail », p. 255.

Evaluation des performances : système qui donne l'occasion à un collaborateur de rencontrer son supérieur pour faire le point d'une manière formelle sur l'exercice écoulé.

Flexibilité : la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement.

Formation professionnelle : est tout à la fois un « produit » (en tant que résultat d'un travail d'appropriation avec un niveau de qualification atteint revendiqué), une « situation » (entant que mise en relation de différents acteurs dans un cadre pédagogique donné), un « processus » (en tant que démarche d'apprentissage ou learning et de changement pour les individus et les organisations) et une « institution » (comme système organisé ayant une réalité intégrée à la société).

Formation qualifiante : permet à l'individu d'acquérir des compétences nouvelles ou d'approfondir des compétences déjà maîtrisées et d'obtenir des qualifications formelles et une certification. L'obtention d'une reconnaissance formelle à la fin du processus de la formation est donc la caractéristique qui permet d'identifier la formation qualifiante parmi les autres formes de formation.

Formation transférable : elle a un caractère général et mène au développement d'attributs généraux qui peuvent être transférables à d'autres employeurs. Ce type de formation permet à un salarié d'accroître le champ des métiers où il peut évoluer dans ou hors de l'entreprise.

Gestion des ressources humaines : est un ensemble d'activités qui regroupe toutes les décisions et les actions qui touchent à la relation entre les organisations et les employés, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. Elle est composée d'une entité organisationnelle, de politiques et des pratiques.

Groupe de projet : est un outil en management socio-économique. Il est constitué par un chef de projet (responsable du micro-espace concerné), un groupe restreint (chef de projet et ses responsables hiérarchiques), un groupe plénier (experts et d'autres représentants de services interférents au micro espace) et des groupes de travail (des groupes qui peuvent être constitués pour se centrer sur des thèmes particuliers).

Hypothèse : est une proposition ou une explication que l'on se contente d'énoncer sans prendre position sur sa véracité, c'est-à-dire sans l'affirmer ou la nier. Une fois énoncée, une hypothèse peut être étudiée, confrontée, utilisée, discutée ou traitée de toute autre façon jugée nécessaire, par exemple dans le cadre d'une démarche expérimentale

Idées-forces de synthèse : les points qui paraissent importants dans le diagnostic.

Indicateur : instrument de mesure qui fournit des repères utiles. Il regroupe des données brutes en quantités ou en valeur, mais aussi en ratios de structure, de gestion, de résultats¹

Interaction ou coproduction des connaissances : ensemble d'actions réciproques ou un processus² dans le quel coopère le chercheur avec les acteurs de l'entreprises pour modifier le comportement ou les dysfonctionnements.

Intersubjectivité contradictoire : consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie divergents, voire contradictoires.

Licenciement : le fait de mettre fin au contrat de travail d'un salarié à l'initiative de l'entreprise » (Tézé, 2008, p.50)³. Il y a deux formes de licenciement, collectif et individuel. Le licenciement collectif a lieu quand l'entreprise met en place, pour des raisons économique ou stratégiques, un plan de restructuration ou de compression de personnel. Le licenciement individuel peut avoir deux formes soit pour motif économique (difficultés économiques, mutation technologiques, réorganisation de l'entreprise, cession d'activité, suppression d'emploi, transformation d'emploi), soit pour motif personnel.

Marché du travail : point de vue de l'économie du travail : un lieu de rencontre entre un acheteur et un vendeur de travail. Autrement dit, c'est le rendez-vous d'une demande et d'une offre de « capacité de travailler » ou de production de biens et services.

¹ LOURAT P. (1997), « Travaux préparatoires à l'Encyclopédie de Gestion, In CHAPON E. (2006), « Les coûts cachés de la violence à l'école : pour une évaluation du système éducatif », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

² EDMOND MARC ET DOMINIQUE PICARD, "Interaction", Vocabulaire de la psychosociologie, Erès, 2006.

³ TÉZÉ D. (2008), « Réagir face à une crise de carrière », Edition Dunod, Paris.

Méthode de dépouillement des entretiens : la méthode débute par la sélection et le classement des phrases « phrases témoins » dans des idées clés. Ensuite, on calcule la fréquence d'apparition des idées clés au sein de chaque catégorie de personnel (cadre, agent de maîtrise, personnel de base). Enfin, on met en évidence les convergences et les divergences.

Métier-Emploi-travail. Métier est l'ensemble d'emplois qualifiés fondé sur des contenus techniques et des logiques proches, au sein duquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maîtrise ou une expertise. **Emploi** est un poste, ou fonction, tenu par une personne désignée. **Travail** est un ensemble des activités humaines organisées, coordonnées en vue de produire ce qui est utile.

Mobilité professionnelle : correspond à un changement de poste, à travers différentes possibilités, telles que le changement de fonction ou de service (ou les 2 ensembles) au sein de l'entreprise ou occuper une fonction similaire ou différente dans une autre entreprise ou une autre région ou un autre pays.

Modernisation ou rénovation de la GRH : l'action ou l'ensemble d'actions qui contribuent à la rénovation ou à l'actualisation des politiques et des pratiques GRH.

Motivation : action de certaines forces sur un individu qui modifie son comportement dans le sens d'un surcroît d'action.

Négociation : un processus par lequel deux ou de nombreuses parties, confrontées à la fois à des divergences et à des interdépendances, interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leurs divergences (Faure, 1991, in Encyclopaedia Universalis).

Non-dits : idées non exprimées par les acteurs.

Objet et champ de la recherche : l'objet est défini comme le « cœur » de la recherche. Tandis que le champ désigne le « pourtour » qui délimite la population de l'objet observé.

Observation directe : l'action de suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier.

Observation indirecte : analyse des documents de l'entreprise.

Organisation de l'entreprise : la configuration et le positionnement de l'entreprise, une dimension clé dans le fonctionnement de toute organisation.

Organisation du travail : la répartition du travail entre des individus et la coordination entre ces derniers. Elle se base sur cinq éléments : division des tâches, distribution des rôles, système d'autorité, système de communication, système de contribution-rétribution.

Organisation qualifiante : c'est un modèle d'organisation et de management qui favorisent les apprentissages et le développement des compétences. Elle fait de tout événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif dans et par l'activité même de travail. Elle intervient sur elle-même, sur ses modes d'organisation, et donc s'autorégule, ce qui lui permet d'anticiper ses évolutions.

Paradigme : est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (modèle théorique ou courant de pensée). Dans les sciences sociales, le terme est employé pour décrire l'ensemble d'expériences, de croyances et de valeurs qui influencent la façon dont un individu perçoit la réalité et réagit à cette perception. Ce système de représentation lui permet de définir l'environnement, de communiquer à propos de cet environnement, voire d'essayer de le comprendre ou de le prévoir.

Performance économique : est définie par deux composantes : les **résultats immédiats** de la période qui affectent concrètement et directement le compte de résultat de l'exercice en cours et la **création du potentiel** représente les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts, positifs sur le compte de résultat, apparaîtront pleinement et clairement pendant l'accomplissement d'exercices ultérieurs.

Performance sociale : Sources multiples (de nature psycho-physio- sociologique) de la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle¹.

Phrases témoins : phrases prononcées par les personnes interrogées sans modification de leur formulation.

¹ H.Savall et V.Zardet, (1995a), Op.cit. p.15.

Politique active d'emploi : désignent la partie « visible » de la GRH : recruter, évaluer, former, etc. Elle sont la manière de mettre en place les politiques de GRH.

Politique GRH : ce sont les mesures qui visent à exercer un effet positif sur le niveau de l'emploi. Les moyens à mettre en œuvre s'inscrivent dans une démarche qui se décline en 3 axes : l'activation des fonds, l'activation des personnes et l'activation des institutions.

Poste de travail : ensemble des caractéristiques physiques et organisationnelles qui délimite un ensemble d'activités orientées vers la production d'un bien ou d'un service.

Pratiques GRH : discours, règles ou procédures formulés, officialisés, parfois légalisés, portant sur la communication, les relations sociales, la gestion d'effectifs, les carrières, le recrutement, la rémunération...

Procédure : ensemble des formalités qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de l'entreprise

Processus : manière dont une personne ou un groupe se servent des éléments de la réalité pour parvenir à leurs fins.

Programme de Mise à Niveau (PMN) : programme qui vise la modernisation des organisations tunisiennes, s'articule autour de trois axes : des investissements immatériels, des investissements matériels et une restructuration financière.

Qualimétrie : est une articulation entre trois approches de recherche : qualitative, quantitative et financière.

Qualification : un acquis né de la formation initiale et des expériences du salarié. Elle est définie comme « un descripteur des qualités reposant sur la formation (initiale) et l'expérience (validée socialement) » (Dejoux, 2008, p.16).

Recherche-intervention : c'est une méthode de recherche en sciences de gestion interactive, le chercheur alterne d'une part, des périodes d'immersion dans l'entreprise, en s'engageant en interaction avec les acteurs dans un processus de transformation de son objet pour mieux le connaître et participe à l'amélioration des performances des organisations et d'autre part, des périodes de travail en laboratoire. Les techniques utilisées sont les entretiens, l'analyse des documents et l'observation participante et non-participante.

Référentiel de Compétences : résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Relation d'emploi : est la définition des modalités de rémunération, de gestion de carrière ou encore de valorisation de la trajectoire socioprofessionnelle de l'acteur (place de l'individu dans le système social de l'entreprise).

Relation de travail : est la définition des tâches à réaliser, des compétences à mobiliser, des responsabilités à prendre (place de l'individu dans le processus de production).

Réseau social : est un ensemble de relations entre des individus. L'analyse des réseaux sociaux (parfois appelée théorie des réseaux) est l'approche scientifique en sciences sociales pour étudier les réseaux sociaux.

Responsabilité sociale de l'entreprise : obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile.

Restructuration : ensemble d'opérations dont l'objectif est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise. Elle vise la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés), la réorganisation du travail (en éliminant certaines positions) ainsi que les changements systémiques (améliorations continues).

Sécurité de l'emploi : la certitude de pouvoir conserver un lien d'emploi avec le même employeur.

Stratégie : élaboration de processus permettant d'atteindre ses objectifs ou enjeux.

Tableaux de convergences-spécificités : des tableaux qui permettent d'identifier les convergences et les spécificités de réponses des acteurs.

Terrain d'observation scientifique (TOS) : est à la fois lieu d'ingénierie (conception de modèles et d'outils de gestion adéquats, y compris modèles et outils de pilotage du changement) et source de théories fondées (ce que la conception et la mise en place de ces outils révèlent sur le fonctionnement des organisations, et qui vient enrichir le corpus des connaissances théoriques en sciences de gestion) »¹

VAE : est une démarche qui permet à toute personne engagée dans la vie active de faire valider les acquis de son expérience dans un domaine professionnel, aux salariés, aux non-salariés, aux bénévoles en vue de l'obtention d'une certification : diplômes de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur (du CAP au Master en passant par le BEP, les différents Bac, BTS, DUT etc.), diplômes des affaires culturelles (dans le domaine de la danse, des arts plastiques, de la musique etc.).

Wasta ou recrutement par la « wasta » : c'est la « marifa » ou encore les « pistons ». Elle est définie par Kilani et al. (2002) comme l'utilisation des relations pour des profits personnels ».

¹ David (2000b)

TABLE DES SIGLES

Sigles	Définitions
ARFORGHE	Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les Entreprises
ADERSE	Association pour le Développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises
AGRH	Association francophone de Gestion des Ressources Humaines
AIMS	Association Internationale de Management Stratégique
AOM	Academy Of Management
CA	Chiffre d'Affaires
CAPN	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable
CCE	Commission Consultative de l'Entreprise
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEF	Contrat Emploi-Formation
CNAM	Conservatoire National des Arts et des Métiers
CNDS	Commission Nationale du Dialogue Social
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies
FIAP	Fondements d'Insertion et d'Adaptation Professionnelle
FMI	Fonds Monétaire International
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GPEC	Gestion Prévisionnelle d'Emploi et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAS	Université de printemps et d'été de l'Audit Social
ISEOR	Institut Socio-Economique des Entreprises et des ORganisations
MANFORM	Mise A Niveau de la FORMation professionnelle
MENA	Moyen-Orient et Afrique de Nord
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAS	Plan d'ajustement structurel
PASINTEX	Plan d'actions Stratégiques INTernes et EXternes
Pg.	page (p)
PIB	Produit Intérieur Brut
PNEA	Programme National pour l'Enseignement des Adultes
PSE	Plan de Sauvegarde de l'Emploi
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SIVP	Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle
SMAG	Salaire Minimum Garanti dans l'Agriculture
SMIG	Salaire Minimum Garanti dans l'Industrie
TND	Dinar Tunisien
UE	Union Européenne
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UTAP	Union Tunisienne de l'agriculture et de la pêche
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du commerce et de l'Artisanat
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
Vol.	volume

BIBLIOGRAPHIE

A

- ABRAHAM J. (2003)**, « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », *Revue Gestion* 2000, Vol.20-N°4, pp.33-51. P.35.
- ABRAHAM J. (2004)**, « Marché du travail : enjeux et limites de la mobilité », *In Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. coord (2004)*, « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Edition Vuibert, Paris.
- ADAMS J. S. (1965)**, « Inequity in social exchange », in *Advances in Experimental Social Psychology*, BERKOWITZ L. (dir.), vol. 2, p. 267-300.
- AFRIAT C., GAY C., LOISIL F., (2006)**, Rapport Mobilités professionnelles et compétences transversales, centre d'analyse stratégique. P.52.
- ALBERTINI J.-M. (1996)**, « le chômage est-il une fatalité », Editions PUF, Paris.
- ALLANI-SOLTAN N., BAYAD M. et ARCAND M. (2004)**, « Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: l'approche configurationnelle », AGRH 2004.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C.-G. (1999)**, « Construction de l'objet de la recherche », *In BRIONES RODRIGUEZ B. (2006)*, « L'incidence des politiques de GRH sur la compétitivité des entreprises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III. P.46.
- ALLIX-DESFAUTAUX C. (1998)**, « Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif », *In PIERRE J.B. (2007)*, « L'adéquation du dispositif CIFRE en sciences de gestion » Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon. P.214.
- ALMEIDA A.-J. (2006)**, « Employabilité et contexte de travail : quel rôle dans la structuration du fonctionnement du marché du travail », 3ème Congrès International du Management de la Qualité dans les Systèmes d'Éducation et de Formation, Rabat.
- ALMER D.E., COHEN R.J. et SINGLE E.L. (2004)**, « Is it the kids or the schedule?: The incremental effect of families and flexible scheduling on perceived career success », *In EL AKREMI A., HADDAJI N. ET SASSI N. (2006)*.
- AMARI-CHERIF A. (2008)**, « Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III. p.7.
- AMUNDSON N.E. (2004)**, « Développement de carrière. Dimensions de l'employabilité », http://www.iaevg.org/crc/files/Strat%C3%A9gie_de_communication_No.1_Amundson691_1.pdf. P.4.
- ANDRIEU S. (2005)**, « Mettre en œuvre la formation en entreprise », Editions Chiron, Paris. P.49.
- ARDOUIN T. (2003)**, « Ingénierie de formation », Edition Dunod, Paris.
- ARGYRIS C. (1960)**, « Understanding Organizational Behavior », Dorsey, Homewood, Illinois.
- ARTHUR M.B. ET ROUSSEAU, D.M. (1996)**, « The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era », New York, Oxford University Press.
- ASHFORD S., LEE C. et BOBKO P., (1989)**, « Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test », *In ROQUES O. et ROGER A. (2004)*, « La gestion de la mobilité géographique des salariés, Le cas de Technicatome », *Revue française de gestion*, Vol 30, N°150. p.71-85.
- ATKINSON J. (1985)**, « Flexibility, Uncertainty and Manpower Management », *In EL AKREMI A., HADDAJI N., SASSI N. (2006)*.
- AUBERT J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2005)**, « Management des compétences. Réalisation, concepts, analyses », 2^e édition Dunod, Paris.
- AZNAR G. (1999)**, « La fin des années chômage. La stratégie de l'emploi pluriel », Editions La Découverte, Syros, Paris.

B

- BAAYOUD M., (2005)**, « La redéfinition d'articulation entre l'économie et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale », 7e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.54-70.
- BADER F. (2005)**, « Le développement de l'employabilité des Techniciens et Agents de Maîtrise: une démarche vers le développement durable » IIème Atelier du développement durable, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence.
- BARROUHI A. (2006)**, « Syndicalistes en congrès à Monastir », Jeune Afrique, 24 décembre 2006
- BARTH I. (2007)**, « Rôle, objectif et processus de formation des hypothèses dans la représentation de l'objet de recherche en sciences de gestion. Cas de recherche-intervention », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management. Lyon.
- BARTH Y. et AL. (2001)**, « Le chômage en perspective », Editions L'harmattan, Paris. P.91
- BARUEL BENCHERQUI D. (2002)**, « Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise », Mémoire du DEA Gestion des ressources humaines et des relations sociales, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne.
- BASTID F. (2004)**, « Mesurer la réussite de carrière des cadres vers une intégration de la dimension extra-professionnelle ? » CEROG, W.P. n°681.
- BAUDOIN E. (2005)**, « La formation : un espace social négocié ? », AGRH.
- BEARD K.M. et EDWARDS J.R. (1995)**, «Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers», In *MANVILLE C. (2006)*, «Flexibilité du travail et implication organisationnelle : Les enjeux de pratiques GRH « justes » », XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- BECK U. (2001)**, «La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité », Editions Flammarion, Paris.
- BELLIER S. (2004)**, « Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines », 2^e édition Vuibert, Paris.
- BELOUT A. ET DOLAN S. (2000)**, « La réduction des effectifs ou downsizing : planification des ressources ou gestion de crise ? », 2^e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.31-42.
- BEN AYED H. (2004)**, « changement organisationnel et dynamique des communications le cas d'une banque tunisienne », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin Lyon 3. P.17.
- BEN FADHEL A. (1992)**, « Dynamique séquentielle : culture-gestion : Application au contexte tunisien », In Ben Fadhel A. (2007)
- BEN FADHEL A. (2007)**, « Problématique de validité des résultats des recherches en gestion : illustration dans un cadre Tunisien », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management.
- BEN FERJANI M. (1999)**, « Les pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes », ; 1^e université de printemps de l'Audit Social, le 13, 14 et 15 mai 1999 en Tunisie ; p. 10
- BEN HASSINE A. (2005)**, « De la planification des carrières à la gestion des mobilités : réflexions autour des conceptions de la GPRH et de la gestion des carrières », Humanisme et entreprise, N°272, pp.01-15.
- BEN HASSEN N., MEKDASSI S. (2009)**, « The Corporate Social Responsibility in the MENA region: challenges and perspectives », colloque international et consortium doctoral sur les indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, Lyon.
- BERNOUX PH. (1985)**, « La sociologie des organisations », Edition Seuil, Points, Paris.
- BESSEYRE DES HORTS C.H. (1987)**, « Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines », Revue française de gestion, n°65-66, novembre – décembre, pp.149-155.
- BIARDEAU S., BOURCIEU S. SALGADO M. (2007)**, « Méthodes qualitatives et quantitatives : des complémentarités naturelles », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management.
- BLANC F. ET AL. (2005)**, « Rapport FEMISE, Profil pays Tunisie », Institut de La Méditerranée, France.
- BLONDIN D. (2005)**, « L'instrumentation dans la collecte des données : l'observation en situation en milieu primaire » in *LAMARQUE E. et MAYMO V. (2007)*, « La « covert Research » : une évaluation en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- BOISARD P. (2007)**, « Sortir du chômage », Editions En clair MANGO, Paris. P.172.
- BOUBAKER S. (2003)**, « Négoce et enrichissement individuel à Tunis du XVIIe siècle au début du XIXe siècle », Revue d'histoire moderne et contemporaine 50-4, octobre-décembre 2003.
- BOUGUERBA A. (2006)**, « La validation des acquis de l'expérience », Lavoisier, Paris..
- BOULLIER K. et AL. (1996)**, « Négocier les accords d'entreprise, Le guide des partenaires sociaux », Editions Liaisons, Paris.
- BOURDIEU, P. (1998)**, « La précarité est aujourd'hui partout ». In *ARNAUD G. et LAURIOL J. (2002)*, « L'avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ? », Revue de Sciences de gestion : Direction et gestion Mars/AP 2003, p.11.
- BOURGNE P. (2007)**, « La plus value apportée par les enseignants chercheurs en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- BOYER L., EQUILBEY N. (2003)**, « Organisation, théories et applications », Organisation, Paris.
- BRABET J., AL (1993)**, « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », Economica, Paris. P.224.

- BRUNHES B. et AL. (2004)**, « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés », Les Cahiers du groupe Bernard Brunhes consultants, Février 2004, N°11.
- BURKE L.A. ET MOORE J.E (2000)**, « The reverberating effects of job rotation : a theoretical exploration of norotaters fairness perceptions », *Human Resource management Review*, vol. 10-2, pp.127-152.

C

- CADIN L. (2005)**, « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? » Cahiers du GDR n°10. P.43
- CADIN L., BENDER A.F. et SAINT-GINIEZ (1999)**, « Au-delà des murs de l'entreprise, les carrières « nomades », facteurs d'innovation », *Revue Française de Gestion*, nov-déc., N°285, pp.58-67. PP.61-63.
- CAIRE G. (1992)**, « La négociation collective », Presses universitaire de France, Vendôme.
- CAMUSSO D. (2007)**, « Les plans de la formation », Editions L'Harmattan, Paris. P.64
- CART B. et TOUTIN M.-H. (1998)**, « La production d'adaptabilité : les modalités de l'expérience professionnelle », In *STANKIEWICZ F.* (sous dir.), « Travail compétences et adaptabilité », Editions Harmattan, Paris. P.139.
- CASSE P. (1987)**, « La négociation interculturelle », Chotard, Paris.
- CAZAL D. ET DIETRICH A. (2004)**, « Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion », http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf.
- CERDIN, J.-L. (2000)**, « Gérer les carrières », Caen, Editions Management et Société.
- CHARMES J. (1990)**, « Deux études sur l'emploi dans le monde arabe », Les dossiers du CEPED N°11.
- CHARMES J. ET MUSELLE S. (2002)**, « Employabilité au Maghreb : Cas des femmes et des diplômés de l'enseignement supérieur », Colloque Economie Méditerranée Monde Arabe, Tunisie.
- COHEN A. et SOULIER A. (2004)**, « Manager par les compétences. Une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions Liaisons, Paris. P.21.
- COULON R ; (2006)**, « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, N°1, Avril 2006.
- COUTROT T. (1997)**, « Appel des économistes pour sortir de la pensée unique. Pour un nouveau plein emploi », Editions, Syros, Paris. P.47
- CRISTALLINI V. (2005)**, « Le concept d'interaction cognitive : illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle », IAS Eté.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977)**, « L'acteur et le système », Seuil, Paris.
- CURTI M. (2002)**, « L'évaluation de la politique active du marché suisse du travail : une analyse d'efficacité par l'approche non-expérimentale », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et Sociales, La Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).

D

- DALHOUMI S. (2006)** « COURS MAGISTRAUX- Cours de méthodologie de la recherche »
- DANVERS F. (2003)**, « Maintenir son employabilité : une compétence clef dans un processus de gestion de carrière », Congrès de l'AIOSP, Berne.
- DANY F. (1997)**, « La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin (Lyon 3).
- DANY F. (2001)**, « Beyond Psychological Contracts: The Concept of « Career Promise » a useful Concept to Analyse the Current Careers », Communication to the 17th EGOS Colloquium, EM Lyon.
- DANY F. et LIVIAN Y-F. (2002)**, « La nouvelle gestion des cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail », Vuibert, Paris.
- DE NANTEUIL-MIRIBEL M. et EL AKREMI A. (2005)**, « La société flexible ? Travail, emploi, organisation en débat », Editions Érès, Paris.
- DE SAINT-JULIEN D. (2007a)**, « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°223, pp.25-40.
- De Saint-Julien D. (2007b)**, « Pour une approche stratégique des plans sociaux et de leurs survivants », *Humanisme et entreprise*, N°282, Avril 2007, pp.37-95.
- DE WITTE H. (1999)**, « Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.8, n°2, p. 155-177.
- DEBBABI I. (2000)**, « L'analyse des variables psychologiques et organisationnelles relatives à la formation en entreprise : tentative de modélisation et d'application auprès des cadres du secteur bancaire tunisien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Universités Libre de Bruxelles.

- DEFELIX C. (1999)**, « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles: une application à la fonction ressources humaines », Série Recherche CERAG.
- DEFELIX C. (2000)**, « Les surprises de la gestion par les compétences : pour une vigilance de l'audit social », 2^e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.135-142.
- DEFELIX C. (2005)**, « Définir et reconnaître les compétences dans les organisations : une dynamique de négociations permanentes » 16^{ème} conférence de l'AGRH – Paris Dauphine.
- DEFELIX CH. et AL. (COOR) (2006)**, « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », Editions Vuibert, Paris. P.75
- DEJOUX C. (1999)**, « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences », Revue Direction et Gestion des Entreprises, In *www.strategie-aims.com*.
- DEJOUX C. (2008)**, « Gestion des compétences et GPEC », Edition Dunod, Paris. P.16
- DELATTRE M. (2001)**, « GRH et stratégie : le chaînon manquant du professionnalisme ? », IAS, 3e Université de Printemps, Algérie, pp.81-97.
- DIDIER S. (1998)**, « Pour finir avec l'employabilité » Personnel n° 393 – p.p 16-18.
- DIETRICH A. ET PIGEYRE F., (2005)**, « La Gestion des Ressources Humaines », Edition La Découverte, Paris.
- DIETRICH A. (2006)**, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? », 8^e Université de printemps de l'audit social, Sénégal, pp.117-126.
- DIETRICH A. JOUVENOT CH. et LENAIN M-CH. (2006)**, « L'employabilité, entre travail et emploi », 15e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- D'IRIBANE PH. (1990)**, « Le chômage paradoxal », In *FREYSSINET J. (2002)*, « Le chômage », 10^e édition, La découverte, Paris.
- D'IRIBARNE A. (2002)**, « Quelles stratégies pour les formateurs dans une économie de la compétitivité et de la performance? », In *DANVERS F. (2003)*, « Maintenir son employabilité : une compétence clef dans un processus de gestion de carrière », Congrès de l'AIOSP, Berne. P.3.
- DONNAY D. ET XHAUFLAIR V. (2005)**, « Construire l'Europe Sociale dans l'entreprise : conditions et enjeux de la Flexicurité », AGRH.
- DUBET, R. et MARTUCELLI, D. (1996)**, A l'école. Sociologie de l'expérience scolaire. Paris, Seuil
- DUBOIS P. (1985)**, « Ruptures de croissance et progrès technique », In Gambier D. et Vernières M. (1998), « L'emploi en France », La découverte, Paris.
- Duclos L. et Kerbourc'H J-Y. (2006)**, « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française ».
- DUPONT CH. (2006)**, « La négociation post-moderne : Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives », Publibook, Paris.

E

- ECOTO F. (2003)**, « Performance, compétence et employabilité : ambiguïtés et contradictions ? », XIIIèmes Journées Nationales d'études de l'Institut Psychanalyse et Management, Pau.
- ECOTO F. (2006)**, « Spécificités de la validité interne et externe d'une recherche qualitative et quantitative », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon. P.4
- EDMOND M. et PICARD D. (2006)**, « Interaction », Vocabulaire de la psychosociologie, Erès.
- EHRENBERG A. (1991)**, « Le culte de la performance », Paris, Hachette.
- EHRENBERG A. (1995)**, « L'individu incertain », Paris, Hachette,
- EL AKREMI A., HADDAJI N. et SASSI N. (2006)**, « Etudes de l'impact des stressseurs organisationnels sur le bien être et les comportements pro sociaux des salariés dans un contexte de flexibilité », XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- ENNACEUR M. (2000)**, « Les syndicats et la mondialisation: le cas de la Tunisie », Document du travail N°120, Institut international d'études sociales, Genève.
- EVERAERE C. (1997)**, « Management de la flexibilité », Editions, Economica, Paris.
- EVERAERE C. (1999)**, « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », Revue Française de Gestion, juin- juillet- aout.

F

- FABRE C. (1997)**, « Les conséquences humaines des restructurations - Audit de l'implication des rescapés après un plan social. Dynamiques d'entreprises », L'Harmattan, Paris.
- FAÏZ S. (2007)**, « TIC, géomatique et employabilité », Cinquième réunion du Comité de l'information pour le développement .
- FALCOZ CH. (2001)**, « La carrière classique existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », ANNALES DES MINES, pp.4-17.

FALCOZ CH. (2004a), « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », *In Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. coord (2004)*, « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Edition Vuibert, Paris.

FAURE G.O. ; MERMET L. ; TOUZARD H. et DUPONT CH. (2000), « La négociation, situation, problématiques, applications », 2^e édition, Dunod, Paris

FINOT A. (2000), « Développer l'employabilité », INSEP CONSULTING, Paris. P.17.

FOUCHER J.-L. (2005), « Ressources inhumaines », Bourin Editeur, Paris.

FOURCADE B. (2006), « Les observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle au Maghreb. Outils d'accompagnement des transformations du marché du travail et de la formation professionnelle »? *Revue européenne de formation professionnelle*, 90 N°37.

FOUREZ G. (1994), « Les socles de compétences », *Revue nouvelle*. P.2

FRAISE J, BONETTI M, GAULEJAC V., (1987), « L'évaluation dynamique des organisations publiques », in Yanat Z., Tchankam J.-P. (2005).

FRANCFORT I. ET ALII, (1998), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.

FRIMOUSSE S., PERETTI J.M. (2006), « l'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue Française de gestion*, Vol 32, N°166; pp. 149-158.

G

GAHA C., MANSOUR N. (2004), « La GRH comme levier de management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes » 15^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal (Canada).

GALUNIC D.C. et ANDERSON E. (1997), « From security to mobility: an examination of employee commitment and an emerging psychological contract », *In TESSIER N. (2004)*, *La formation de la relation d'emploi des cadres en France : examen à partir des pratiques d'appréciation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

GAND D. et LEVET P. (2006), in *Rapport Lab'Ho (2006)*, « L'employabilité : Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? 40 pratiques d'entreprise », Colloque du 13 janvier 2006, Conseil Economique et Social.

GANNOUNI K. (2005), « Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie », IAS 7^e université de printemps de l'Audit Social, Maroc, pp. 383-392.

GANNOUNI K. (2010), « Emplois atypiques et implications organisationnelles : cas de la Tunisie », actes de congrès FMRH.

GAUTIE J. (2003), « Marché du travail et protection sociale : quelle voie pour l'après-fordisme ? », *Esprit*, novembre 2003, pp.78-115.

GAUTIE J. (2006), « Le défi de l'emploi. Flexibilité et/ou sécurité ». *Cahiers français n° 330*. P95.

GAZIER B. (1990), « L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp.575-584.

GAZIER B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La découverte.

GAZIER B. (1998a), « Ce que sont les marchés transitionnels », in *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, J.C. Barbier et J. Gautié (dir), Editions PUF, pp.339-355.

GAZIER B. (1998b), « Employability, concepts and practices », *European Employment Observatory*, Berlin.

GAZIER B. (1999), « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques n°9903*, Paris.

GAZIER B. (2001a), « L'employabilité de la théorie à la pratique », ouvrage collectif, WEINERT ET AL., Peter Lang, Bern. P.5.

GAZIER B. (2003), « L'employabilité », *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (coord.), Vuibert, p. 418-427.

GHOSHAL ET BARTLETT (1990), in *YAHIAOUI D. (2007)*, « L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

GHOSHAL S. et BARTLETT C. (1997), « The individualized Corporation, A Fundamentally New to Management » traduit de l'anglais par Marie-Agnès schmitt « L'entreprise individualisée, une nouvelle logique de management », Maxima, Paris.

GILBERT P. (2005), « La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue », *Actes du séminaire national de la DGESCO*, Paris, pp.73-85.

GIRAUD P. (1999), « Le travail minimum garanti », *Humanisme et entreprise*, N°237, pp.77-90. P.86.

GIRARD B. (2005), « Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française », *Revue Française de Gestion ; Jan/Feb 2005 ; N°31*, 154, pp.39-59.

GIRIN J. (1986), « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive » *In LALLÉ B. (2004)*, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », *Revue Française de gestion*, Vol 30, N°148; pp. 45-65.

- GIRIN J. (1987)**, « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in *NEKKA H. (2007)*, « Proposition d'un cadre méthodologique pour un nouveau type de management : l'enseignement d'une expérience empirique », Colloque et séminaire doctoral international ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- GODELIER E. (2004)**, « Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique ». In Ben Fadhel A. (2007)
- GOLEMAN D. (1999)**, « L'intelligence émotionnelle, Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail » [titre original: Working with emotional intelligence. 1998] Traduction français. 1999, Laffont, Paris.
- GOLSE B.**, « L'intersubjectivité » <http://www.carnetpsy.com/archives/Recherches/Items/p41.htm>.
- GRANIER C. (1994)**, « L'employabilité rôle social et sociétal », *Personnel*, N°348, p.65-66
- GUERFEL-HENDA S. (2004)**, « Les enjeux de la validation des acquis d'expérience », Congrès de l'AGRH, Montréal.
- GUERFEL-HENDA S. (2006)**, « La validation des acquis d'expérience (VAE) : pratique de changement organisationnel? » Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- GUERRERO S. (2003)**, « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Actes du 14ième Congrès AGRH, Grenoble, pp. 1339-1357.
- GUERRERO S. (2004a)**, « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°53, pp. 55-68.
- GUERRERO S. (2004b)**, « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », In *Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. coord (2004)*, « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Edition Vuibert, Paris.
- GUERRERO S. et KOPEL S. (2003)**, « Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière : le rôle des pratiques de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°48, pp. 39-48.
- GUERRERO S., CERDIN J.-L. et ROGER A. coord (2004)**, « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Edition Vuibert, Paris.
- GUNIA N. (2002)**, « La fonction Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I (LIRHE).

H

- HALL, D.T. (1996)**, « Protean careers of the 21st century », *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p.8-16.
- HATCHUEL A. (1994)**, « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n°7, pp. 59-75.
- HATEGEKIMANA R. (2002)**, « La motivation des cadres pour développer leur employabilité: dimensions et principaux déterminants », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de droit, d'économie et des sciences (Aix-Marseille).
- HATEGEKIMANA R. (2004)**, « Gérer l'employabilité des salariés : gérer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise », 15e Congrès de l'AGRH, Montréal.
- HILLAGE, J. et POLLARD, E. (1998)**, « Employability: Developing a Framework for Policy Analysis », Research Report RR85, November 1998. Department for Education and Employment: London. P.2
- HOFAIDHLLAOUI M. (2009)**, « L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la gestion des ressources humaines », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Corse - Pascal Paoli.
- HOLCMAN R. (1997)**, « le chômage: Mécanismes économiques, conséquences sociales et humaines », La documentations Françaises, Paris, p.152.

I

- IELLATCHITCH A. (2000)**, « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière », 11^e congrès de l'AGRH, Paris.
- IGALENS J. (2002)**, « Stratégie et flexibilité », IAS, 4e université de printemps de l'Audit Social.
- IGALENS J. (2008)**, « Les 100 mots des ressources humaines », Edition PUF, Paris.
- IGALENS J., ROUSSEL P. (1998)**, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », *Economica*, Paris. P.86.

J

- JARNIAS S. (2004)**, « Les pratiques de gestion des compétences : quels impacts sur l'implication organisationnelle des salariés ? » AGRH.

K

- KAISERGRUBER D. (1997)**, « Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe », Organisation, Paris. P.36
- KAUFMAN D., KRAAY A. ET MASTRUZZI M. (2003)**, «Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002», in Blanc F. et Al. (2005), « Rapport FEMISE, Profil pays Tunisie », Institut de La Méditerranée, France.
- KOENIG G. (1999)**, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle », Economica, Paris.
- KRAÏEM M. (1999)**, « Bourguiba, Hached, Achour et les autres », Jeune Afrique, 1er juin 1999.
- KRAUS K. (2007)**, « Employabilité, un nouveau concept clé », Dossier : « Employabilité – plus qu'une mode », PANORAMA, 2, 2007, pp.4-5.

L

- LALLÉ B. (2004)**, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », Revue Française de gestion, Vol 30, N°148; pp. 45-65.
- LAMBIN J.-J. (1990)**, « Recherche en marketing », Mc-Graw Hill, Paris.
- LANCIAUX C. (2000)**, « Compétitivité et employabilité », Personnel, N° 409 Mai 2000 P 55-59.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1973)**, «Organization and environnmen»t. Harvard University Press 1967. Traduction française. « Adapter les structures de l'entreprise », Organisation, Paris.
- LAX A. et SEBENIUS K. (1986)** « The Manager as negotiator», (traduit par Gauthier G., Thibault M. (1995) « Les gestionnaires et la négociation, Edition Gaëtan Morin, Canada».
- LE BOTERF G. (1995)**, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », Editions d'organisations, Paris.
- LE BOTERF G. (1997)** « De la compétence à la navigation professionnelle », Editions Organisation, Paris 2^eme édition.
- LE BOTERF G. (2002)**, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^e édition, Organisation, Paris.
- LE BOTERF G. (2004)**, « Construire les compétences individuelles et collectives», 3^e édition, Organisation, Paris. P.13.
- LE BOTERF G. (2007)**, « Construire les compétences individuelles et collectives», 4^e édition, Organisation, Paris.
- LEDRUT R. (1966)**, « Sociologie du Chômage », Edition PUF, Paris.
- LEMIRE L. ET SABA T. (2004)**, « Statut d'emploi et comportements au travail : l'effet de la violation su contrats psychologique », AGRH.
- LEMONNIER J. (2002)**, « Du salariat à l'indépendance professionnelle : peut-on concevoir le travail autrement ? », Humanisme et entreprise, N°251, pp.25-51. P.33.
- LÉRAT-PYTLAK J. (2002)**, « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales Toulouse 1. p.176.
- LEVINSON H. (1962)**, «Men, management and mental health», Harvard University Press, Cambridge.
- LEWIN K. (1936)**, «Principles of topological psychology», New York: McGraw Hill.
- LIM V.K.G (1996)**, «job insecurity and its outcomes : moderating effects of work based and non worked based social support», In GANNOUNI K. (2005), « Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie », IAS 7e université de printemps de l'Audit Social, Maroc.
- LIVIAN (1996)**, « L'organisation qualifiante, pensée unique ? », (Aubert, Gilbert, Pigeyre, 2005)
- LIVIAN Y-F. (2005)**, « La GRH et ses parties prenantes », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, p.p.17-24.
- LOOKY L. (2005)**, « Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances -Cas du Togo et du Ghana », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.
- LOURAT P. (1994)**, «Au-delà du débat globalisation- individualisation, la GRH à l'heure des segmentations et des particularismes » Revue française de gestion, mars, avril, mai n°98, pp.79-94.

M

- MALET L. ET TEYSSIER F. (1992)**, « Sureffectif et licenciements économiques », Droit Social n°4.
- MALINVAUD E. (1993)**, « Essai sur la théorie du chômage », Editions Calman Lévy. P.66
- MALLET L. (1995)**, Organisation qualifiante coordination et incitation », Note de CEDEFOP N°5, pp.10-16, Université des Sciences Sociales, Toulouse I. P.11.
- MANVILLE C. (2006)**, «Fléxibilité du travail et implication organisationnelle : Les enjeux de pratiques GRH « justes » », XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- MARCEL B. et TAÏD J. (1997)**, « Le chômage aujourd'hui », 2^e édition, Nathan, Paris.
- MARCHAND O. et THÉLOT C. (1997)**, « Le travail en France, 1800-2000 », In GAMBIE D. ET VERNIÈRES M. (1998), « L'emploi en France », La découverte, Paris.

- MARÉ-GIRAULT S. (2001)**, « L'organisation qualifiante, Organisation du travail et accroissement de la qualification », Edition L'harmattan, Paris. P.32
- MARIOTTI S. (1994)**, « Le frontière del post-Fordismo », In Maggi B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », Revue Française de gestion, Vol 32, N°162; pp. 35-50.
- MARTIN P. et AL. (2006)**, « Repenser la formation. Nouveaux enjeux individuels et collectifs », Editions Chroniques sociales, France.
- MARTINET, A-C., AL. (1990)**, «Epistémologies et sciences de gestion », In *BONNEFOUS A.M. (2007)*, « Le développement durable en pratique : une étude de cas multi-sites pour un concept multiforme », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management.
- MATMATI M. ET SCHMIDT D. (2001)**, « Les NTIC dans le diagnostic interne des Ressources Humaines », 3e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL.
- MAZADE O. (2004)**, « Les reconversions professionnelles sont-elles possibles », Humanisme et entreprise, n°264, pp.81-95.
- MAZEL O. (1993)**, « Les chômages », Le Monde Editions, Bruxelles.
- MC CLELLAND D.C. (1973)**, « Testing for competence rather than for -intelligence-».
- MCQUAID R. W. et LINDSAY C. (2005)**, « The concept of employability », Urban Studies, Vol. 42, n° 2, pp. 197-219.
- MEDA D. VENNAT F. (2004)**, « Le travail non qualifié. Performances et paradoxes », Editions, La découverte, Paris.
- MÉDÉ D. (2004)**, « Vers une flexibilité soutenable et négociée » in Beaujolin-Bellet R., flexibilité et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail, La découverte.
- MICHAUD P. (2007)**, « Les conditions permettant une limitation des conséquences sociales des restructurations », colloque d'Essen des 28 et 29 juin 2007. P.16.
- MINTZBERG H. (1982)**, « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'organisation. Mintzberg H., (1983), Structures in fives : designing effective organizations.
- MOISDON J.C. (1984)**, « Recherche en gestion et intervention », Revue Française de Gestion, n°47-48, pp. 61-73.
- MOULETTE P., NOGUERA F. (2007)**, « Positionnements épistémologiques et relations chercheur-terrain en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- MUCCHIELLI A. (1991)**, « Les méthodes qualitatives », in *Lérat-Pytlak J. (2002)*, « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales Toulouse 1. pp.35-38.
- MURRELL, FRIEZE et OLSON (1996)**, «Mobility Strategies and career outcomes: a longitudinal study of MBA », In *Abraham J. (2003)*, « Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail », Revue Gestion 2000, Vol.20-N°4, pp.33-51.

N

- NAVILLE P. (1956)**, « Essai sur la qualification du travail », In *OIRY E. (2005)*, « Qualification et compétences deux sœurs jumelles ? » Revue Française de gestion, Vol. 31, N°158, pp.13-34.
- NEKKA H. (2007)**, « Proposition d'un cadre méthodologique pour un nouveau type de management : l'enseignement d'une expérience empirique », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- NOËL F. (2004)**, « Les suppressions d'emplois. Entre contraintes économiques et pressions sociales », Editions Vuibert, Paris.

O

- OIRY E. (2003)**, « De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ? », Editions L'Harmattan, Paris.
- OIRY E. (2005)**, « Qualification et compétences deux sœurs jumelles ? » Revue Française de gestion, Vol. 31, N°158, pp.13-34.
- OUTIN J.L. (1990)**, « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité », Sociologie du Travail, n° 4, pp.469-489. P.487.

P

- PARILIER M. (1994)**, « La compétence au service d'objectifs de gestion » In *OIRY E. (2005)*, « Qualification et compétences deux sœurs jumelles ? » Revue Française de gestion, Vol. 31, N°158, pp.13-34.

- PARMENTIER CH. (2007)**, « De l'entretien professionnel à la gestion prévisionnelle pour sécuriser des parcours », Colloque francophone à l'Université Paris-Dauphine le 6 décembre 2007 sur le thème PROSPECTIVE ET ENTREPRISE
- PATUREL, SAVALL H., (2001)**, In BRIONES RODRIGUEZ B. (2006), « L'incidence des politiques de GRH sur la compétitivité des entreprises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.
- PEKAR LEMPEREUR A. et SEBENIUS J. (2004)**, « Les théories de la négociation au service des pratiques du manager », *Revue Française de Gestion*, N°153, pp.9-11. P.8.
- PERETTI, J.M. (1998)**, « Ressources humaines et gestion du personnel », Editions Vuibert, Paris.
- PERETTI J.M. (2000)**, « Ressources humaines et gestion des personnes », 3e édition, Vuibert, Paris. P.27-28
- PERETTI J.M. (2005)**, « Ressources humaines et gestion des personnes », 5e édition, Vuibert, Paris.
- PERETTI, J.-M. (2003)**, « Gestion des ressources humaines », In BADER F. (2005), « Le développement de l'employabilité des Techniciens et Agents de Maîtrise (TAM): une démarche vers le développement durable » IIème Atelier du développement durable, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence, p.7.
- PERETTI, J.M. (2009)**, « Gestion des ressources humaines », 16e édition, Vuibert, Paris.
- PERILLEUX T. (2001)**, « Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain », In GANNOUNI K. (2005), « Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie », IAS 7e université de printemps de l'Audit Social, Maroc.
- PERRET V., SEVILLE M., (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in BRIONES RODRIGUEZ B. (2006), « L'incidence des politiques de GRH sur la compétitivité des entreprises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.
- PIAGET, J. (1967)**, « Logique et connaissance scientifique, L'encyclopédie de La Pléiade».
- PICHAULT F. (1993)**, Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique, DeBoeck Université, Bruxelles, 2ème tirage 1996.
- PICHAULT F. et NIZET J. (2000)**, « Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique », Seuil, Paris.
- PIGEYRE F. (2005)**, « Les modèles d'analyse de la GRH », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, p.p.7-16.
- PIVOESAN DAVID (2003)**, « les restructurations des cliniques privées, adaptations évolution ou métamorphose ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Jean Moulin Lyon 3. P.7.
- PLANE J.-M. (1999)**, « Considération sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp. 44-53. P.47.
- PLANE J.-M. (2000a)**, « Théorie des organisations », Dunod, Paris.
- PLANE J.-M. (2000b)**, « Méthodes de recherche-intervention en management », L'Harmattan, Paris.
- POTEL A. (1997)**, « Le projet professionnel au service de l'employabilité », *Gestion 2000*, Vol13-N°1, Jan/Fév, pp.27-43.
- POTTIER C. (2004)**, « Les délocalisation d'activités vers les pays à bas salaires et leurs effets sur le travail », *Humanisme et entreprise*, n°265, pp.89-99. P.91-94
- POTVIN et AL. (2001)**, « Précarité et nouveaux rapports de travail dans les années 1980 et 1990 », In BERNARD P. et LEMAY M. « Mesurer et comprendre l'origine et les impacts de la précarité du travail », p. 255.
- PROVOST M. (1989)**, « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail », *Revue Nouvelles pratiques sociales*, vol. 2, n° 2, p. 71-82. P.75

R

- RALLET A. (1995)**, « Libéralisation de l'économie, problématique de développement régional et routines institutionnelles : le cas de la Tunisie », *Revue Région et Développement* n°2, 1995. pp.4-6.
- RAVEYRE M. (2005)**, « Restructuration, changement organisationnels et vécu des salariés », *Revue internationale sur le travail et la société*, N°2, Vol3, pp.586-601.
- REIX R. (1997)**, « Flexibilité », *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris.
- REY B. (1996)**, « Les compétences transversales en question », ESF.
- REYNAUD J.D. (1987)**, « », in CAZAL D. et DIETRICH A. (2004, p.1425), « Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion », http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Cazal_Dietrich.pdf.
- REYNAUD J.D. (1997)**, « Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale », 3ième Edition, Armand Colin, Paris.
- REYNAUD J.-D. (2001)**, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, vol.43, n° 1, janvier-mars 2001, pp.7-31.
- REYNAUD J.-D. (2005)**, « Négociation et action collective », *Revue Négociations*, 2008/1, pp.121-124.
- ROBINSON ET MORRISON (2000)**, « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study » In Guerrero, 2004a.

- ROGIER J.M. (1994)**, « Le latin et les compétences transversales. Cette réforme dont vous êtes le héraut », F.E.Se.C., Bruxelles. P.34.
- ROJOT J. (2006)**, « La négociation », 2^e édition, Vuibert, Paris.
- ROUSSEAU D.M. (1989)**, « Psychological and implied contracts in organizations », Employee Rights and Responsibilities Journal», vol.2, pp. 121-139.
- ROUSSEL P. ET CHARBONNIER A. (2006)**, « Le rôle de la GRH dans l'accompagnement du changement organisationnel : le cas de l'entreprise AGILE », Colloque International AOM-RMD, Lyon.
- ROUSSON M. et TURANSKY V.-A. (2003)**, « La gestion des ressources humaines en rupture : de la gestion sociale à la gestion des ressources », Séminaire changement et intervention dans les organisations. P.9.

S

- SAINT GERMES E. (2002)**, «Pratiques flexibles de GRH et perspectives de dépassement du modèle salarial: l'exemple des salariés partagés et l'approche par l'employabilité», Mémoire du DEA Sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- SAINT-GERMES E. (2004)**, « L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH, 15e Congrès de l'AGRH, Montréal.
- SAINT-GERMES E. (2006)**, « L'employabilité par ses pratiques lors des restructurations avec plan de sauvegarde de l'emploi », 15e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- SANSÉAU P.Y. (2005)**, «La VAE au cœur des politiques RH de responsabilité sociale des entreprises : positionnement et enjeux » Acte colloque ADERSE.
- SARFATI H. (1999)**, « Face au chômage persistant en Europe-quel rôle jouent la flexibilité du marché du travail et le dialogue social ? », Humanisme et entreprise, n°238, pp.89-113. p.94.
- SAVALL H., ZARDET V. (1989)**, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 1^{ère} Edition, Economica, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V. (1992)**, « Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés », 1^e édition, Editions comptables Malesherbes-Eyolles, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V. (1995a)**, « Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée », Economica, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V. (1995b)**, « La dimension cognitive de la recherche- intervention : la production de connaissance par interactivité », Revue Internationale de Systémique, Vol.10, n°1-2, 1995, pp.157-189.
- SAVALL H., ZARDET V. (1996)**, « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, Vol.10, N° 1-2, p. 157-189.
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET, M. (2000)**, « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », ILO-BIT, ISEOR, Lyon.
- SAVALL H., ZARDET V. (2003)**, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2^{ième} Edition, Economica, Paris.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004)**, « Recherche en sciences de gestion approche Qualimétrique, observer l'objet complexe », Economica, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V. (2005)**, « La responsabilité sociale de l'université : menace ? Opportunité ? Exemplarité ? »
- SAVALL H., ZARDET V. (2006)**, « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- SAVALL H. et FIERE D. (2007)**, « Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion », Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon.
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET, M. (2008)**, « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », 2^{ième} édition, ILO-BIT, ISEOR, Lyon. P.111.
- SAVALL H., ZARDET V., BARTH I., BONNET M. (2005, 2006, 2007, 2008)**, « Séminaires doctoraux »
- SCHEIN E.H (1971)**, «The Individual, the Organization, and the Career : A conceptual Scheme», The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n° 4, p. 401-427.
- SCHEIN E. H. (1980)**, «Organizational Psychology», 3rd edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SEDDIK R. (2007)**, « Les nouvelles cibles du 26-26: solidarité numérique et employabilité ».
- SÉVERIN E. (2007)**, « Les réductions d'effectifs comme mesure de restructuration pour favoriser la performance », La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°223, pp.13-24.
- SIRE B. (1993)**, « Gestion stratégique des rémunérations », Liaisons
- SOUSSE S. A. ET BELLEMARE G. (2008)**, « Syndicalismes africains: enjeux d'institutionnalisation et nouvelles résistances », TRAVAIL, capital et société N°41, Vol. 1, pp.89-111.
- SULLIVAN S. E. (1999)**, «The changing nature of careers: a review and research agenda», In GLIDJA B. (2005), « La mobilité interentreprises des cadres béninois : La Théorie des Carrières Nomades à l'épreuve des faits », Actes des colloques, AGRH.

T

- TANGUY H. (1997)**, « Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques », In Guerrero S., Kopel S. (2003), « Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière : le rôle des pratiques de gestion », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°48, pp. 39-48.
- TARONDEAU J.C. (1999a)**, « Approches et formes de la flexibilité », Revue française de gestion, N° 123, pp.66-71.
- TARONDEAU J.C. (1999b)**, « La flexibilité dans les entreprises », PUF, Paris (1ere édition).
- TERSSAC G. (1992)**, « Autonomie dans le travail », Edition PUF, Paris.
- TÉZÉ D. (2008)**, « Réagir face à une crise de carrière », Edition Dunod, Paris.
- THIERRY D. (2002)**, « 20, 40, 60, dessinons le travail de demain », Editions Organisation, Paris.
- THIETART R. A. (2003)**, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.
- THIJSEN J.G.L. (2000)**, « Employability in het brandpunt », In Peters M. et Zwinkels W. (2001, p.165).
- THUDEROZ et GIRAUD-HÉRAUD (2000)**, « La négociation Sociale », CNRS.
- TOUZARD H. (2005)**, « Consultation, concertation, négociation », Revue Négociations N°139, pp.69-74.
- TREMBLAY J. (1998)**, « Les pratiques d'employabilité au SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN : les enjeux idéologiques d'une nouvelle étique », Mémoire de maîtrise en études régionales. Université du Québec.
- TREMBLAY M. et SIRE B. (1999)**, « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », Revue française de gestion, novembre-décembre pp129-139.
- TROUILLER G. (1994)**, « La gestion des ressources humaines dans les administrations : un « état des lieux » des conceptions et des pratiques », Actes du 5ème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 17-18 novembre, Pp.221-231.

V

- VENDRAMIN P. et VALENDUC G. (2002)**, « Technologies et Flexibilité », Editions Liaisons, Paris.
- VOLBERDA H. (1998)**, *Building the flexible firm*, Oxford University Press.
- VOUDOURIS I. et TARONDEAU J.C. (1999)**, « les facteurs déterminants du recours au travail temporaire », Revue Française de Gestion, n°123.
- VROOM V.H. (1964)**, « Work and Motivation », New York: Wiley.

W

- WACHEUX F. (1996)**, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.
- WEINERT P. BAUKENS M., BOLLEROT P. WALWEI U. (2001)**, « L'employabilité de la théorie à la pratique », Peter Lang, Bern.
- WILLIAMSON O. (1975)**, Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, Free Press, New York. In TESSIER N. (2004), La formation de la relation d'emploi des cadres en France : examen à partir des pratiques d'appréciation. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.
- WILS T., TREMBLAY M. et GUÉRIN G. (1997)**, « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », Revue Gestion 2000, Vol.13- N°1, pp.151-164.
- WOODWARD J. (1965)**, « Industrial organization : theory and practice », Londres, Oxford University Press.
- YAHIAOUI D. (2007)**, « L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

Y

- YANAT Z. (2005)**, Coordinateur, « Perspectives de la G.R.H. au Maghreb ». Paris ? Vuibert.
- YANAT Z., TCHANKAM J-P. (2005)**, « Réflexion critique sur les modèles d'évaluation des performances dans le contexte de responsabilité sociétale : le cas des économies en développement », 7^e Université de printemps de l'IAS, Maroc, pp.625-634.
- YANAT Z., SCOUARNEC A. (2005.)**, « Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie », Vuibert., Paris

Z

- ZAIBI F. (2002)**, « Hausse du taux d'activité féminin en Tunisie : Quelles sont les raisons ? », Ministère de l'emploi de l'insertion professionnelle des jeunes, observatoire national de l'emploi et des qualifications.

ZANGA J.CH. (2006), « GRH et management de changement » colloque de l'ISEOR, AOM.
ZARIFIAN PH. (2001), « Objectifs compétences. Pour une nouvelle logique », Editions Liaisons, Paris.
ZARIFIAN PH. (2004), « Le modèle de la compétence », 2^e édition Liaisons, Paris.
ZGHAL R. (1994b), « La culture de la dignité et le flou dans l'organisation » CERES –1994
ZGHAL R. (1998a), « Nouvelles orientations du syndicalisme tunisien », Revue Maghreb-Machrek- n°162, octobre-décembre. p.6-17.
ZGHAL R. (1998b), « Conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes », Actes du colloque : La gestion des entreprises, contextes et performances, Sfax.
ZGHAL, R. (2000), « Gestion des Ressources Humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique », Centre de Publication Universitaire, Tunis.
ZGHAL R. (2003a), « La GRH en Tunisie : un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », Actes du congrès de l'AGRH, Grenoble.
ZGHAL R. (2004a), « Globalisation et transformation de la GRH en Tunisie sous l'impulsion de l'Etat », Symposium AGRH Euromed Marseille.

Classement des plus grandes entreprises tunisiennes en 2006, L'Économiste maghrébin N°434-435 de janvier 2007.
Dictionnaire de la vie politique et sociale, Éd. Hatier Chagnollaud D., (1993).
Discours du Président BEN ALI, 2002, à l'occasion de la Fête Internationale du Travail Le 1 mai.
Discours du Président BEN ALI, 2002, à l'occasion de la Fête Internationale du Travail Le 1 mai.
Dossier « employabilité » (2002), Personnel, N°433.
Dossier sur l'employabilité (2003), Personnel, N°433 Octobre.
Emploi : une responsabilité collective, La Presse 20-08-2007.
Emploi, employabilité, Mobilité, Personnel, N°393, Octobre, 1998.
Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, Economica SIMON (1997).
Grand dictionnaire de la psychologie. Larousse 1994.
Nations Unis 2001. Bilan commun de pays, Tunisie Page 14.
« Parcours professionnels, Etre ou ne pas être employable » Travail et changement, N° 280, Septembre 2002.
Papier de recherche n°720, CEROG. « Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : performance économique pour l'entreprises et protection sociale pour les salariés »
Rapport (2006) Sur l'état d'avancement de la réforme en Tunisie.
Rapport (2006) Sur l'état d'avancement de la réforme en Tunisie.
Rapport de la banque mondiale (2005), « Développements récents et perspectives économiques dans la région du MENA »
Rapport développement économique et social en Tunisie, 2007-2011, vers un nouveau palier de croissance.
Rapport Lab'Ho (2006), « L'employabilité : Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? 40 pratiques d'entreprise », Colloque du 13 janvier 2006, Conseil Economique et Social.
Rapport national sur le développement de l'éducation 2000-2004, Ministère de l'éducation et de la formation.
Rapport national sur le développement humain en Tunisie – 2001.
Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-99, TRAVAIL – N27 – 1998.
Rapport sur le développement de la région MENA (2004), « Locking the employment potential in the middle east and north africa : towards a new social contract » traduit par Marc Rozenbaum « Valoriser les possibilités d'emploi dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique de Nord. Vers un nouveau contrat social », Editions ESKA.
Recensement Général de la Population et de l'Habitat (1994, 1999, 2004)/ Enquête Nationale sur l'Emploi (1989, 1999, 2005), INS.
Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle- CNFCPP-
<http://www.cnfcpp.nat.tn/>
Institut de recherche sur le Maghreb contemporain- <http://www.irmcmaghreb.org/Accueil/Liens.html>
Ministère de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes- <http://www.ministeres.tn/html/ministeres/formation.html>
http://www.info-emploi.tn/fr/document.asp?Grp_ID=18
Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications,
<http://www.info-emploi.tn/observatoire/fr/presentation.asp>
Dictionnaire National des Professions et des Emplois-
<http://www.info-emploi.tn/dictionnaire/fr/presentation.asp>
Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant- ANETI- <http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php?menu=2>
Les défis de la Tunisie.
<http://www.tn.undp.org/TB3.html>
Economiste maghrébin, N°434-435 de janvier 2007
<http://www.privatisation.gov.tn/www/fr/doc.asp?mcat=1&mrub=49&msrub=8&dev=true>
Etat d'avancement du projet VAE en Tunisie,
<http://www.investir-en-tunisie.net/news/article.php?id=1315>
Les défis de la Tunisie. <http://www.tn.undp.org/TB3.html>

Résumé en français

Dans le cadre de leurs démarches de modernisation, les entreprises tunisiennes sont à la recherche d'un modèle de gestion efficace de leurs Ressources Humaines permettant, au-delà de la flexibilité et des restructurations nécessaires, d'assurer un développement de leurs performances sociales et économiques à moyen et à long terme, ainsi qu'une sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés. L'hypothèse centrale que nous avons déterminée comme réponse à cette problématique est la suivante : la rénovation de Gestion des Ressources Humaines, par la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité, aide les entreprises tunisiennes à faire progresser leur performance sociale et économique et à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés.

Les résultats de cette recherche mettent tout d'abord en évidence les principales difficultés de modernisation de Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises tunisiennes (managériales, structurelles, institutionnelles et culturelles), puis l'apport de développement de l'employabilité pour la rénovation des pratiques de GRH et à l'accroissement de performances et, enfin, les conditions nécessaires à l'intégration d'une politique de développement de l'employabilité à la GRH.

Résumé en anglais

As part of their efforts to modernize the Tunisian companies are looking for a model of effective management of their human resources with, beyond restructuring and flexibility necessary to ensure development of their social and economic medium to long term, and a career security of their employees. The central hypothesis we have determined as a response to this problem is: the renovation of Human Resource Management, for the establishment of a policy of development of employability, with Tunisian companies to advance their performance social and economic security and career paths for their employees.

The results of this research are first identified the major challenges of modernizing human resources management in the Tunisian firms (managerial, structural, institutional and cultural) and the provision of employability development for renovation HRM practices and increased performance, and finally the conditions for the integration of a policy of development of employability in Human Resource Management.